



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Economia Internacional

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DAS
EMPRESAS PORTUGUESAS

PEDRO MIGUEL DE JESUS CALADO DOMINGUINHOS

Orientação: Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Júri:

Presidente: Doutora Maria Paula Fontoura Carvalhão de Sousa

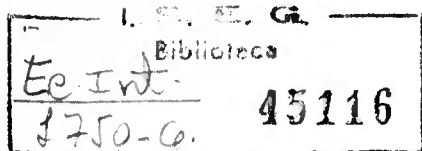
Vogais: Doutor José Paulo Esperança
Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Junho / 1997

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



HD62.4.D66.1997

MESTRADO EM: Economia Internacional

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

PEDRO MIGUEL DE JESUS CALADO DOMINGUINHOS

Orientação: Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Júri:

Presidente: Doutora Maria Paula Fontoura Carvalhão de Sousa

Vogais: Doutor José Paulo Esperança
Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Junho / 1997

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais todo o apoio que sempre me concederam, muitas vezes com dificuldades, pois sem eles e sem o seu enorme esforço, esta “aventura” não teria sido possível.

Em segundo lugar, agradeço à minha esposa a ajuda, o apoio e a paciência que teve para comigo durante este período. Peço-lhe, desde já, desculpa pela atenção que não lhe dispensei ao longo deste processo.

Durante este tempo ela foi a esposa, amiga e a companheira que sempre me incentivou a olhar em frente, e a não parar nas dificuldades. Uma parte do Mestrado também é dela.

Agradeço de uma maneira geral aos familiares que me ajudaram, mas tenho de destacar a minha avó Carmo, o meu padrinho e a minha tia Lúcia.

Ao meu Orientador, Dr. Vítor Corado Simões, “devo-lhe” o gosto que me soube transmitir para a investigação. Agradeço o seu incentivo, o tempo que sempre me dispensou e a ajuda que nunca me negou.

Sem o seu empenhamento e o seu auxílio, não teria sido possível realizar o presente trabalho.

Aos meus amigos agradeço, em primeiro lugar, ao Miguel, que me incentivou a inscrever no Mestrado, e que desde 1990 tenho o privilégio de conhecer. Agradeço ao António Tomás, ao Joca e ao Perry pelos bons amigos que são e aos colegas de Mestrado, especialmente o João o Coelho da Silva, o Fernando, a Aida e a Patrícia.

Os meus agradecimentos vão também para o Eng. Fernando Carvalho, para o Eng. Ildefonso Tomás e para o Eng. José Manuel Pereira que me ajudaram no estudo dos casos apresentados neste trabalho.

Não posso esquecer os meus colegas da ESCE que me incentivaram neste trabalho e que me ajudaram em toda a minha integração num projecto aliciente e estimulante.

Aos meus pais e à Fernanda

Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Exemplos de Actividades Explicadas pela Internalização	16
Quadro 3.1 - Comparação dos Atributos Culturais entre Países	34
Quadro 6.1 - Destino das Exportações Portuguesas Por Países em % do Total	94
Quadro 6.2 - Investimento Directo Estrangeiro em Portugal no Período 1963-1995	95
Quadro 6.3 - Investimento Directo Estrangeiro Bruto Realizado em Portugal por Origem Geográfica	97
Quadro 6.4 - IDE em Portugal por Sector de Actividade	98
Quadro 6.5 - Investimento Directo Português no Estrangeiro (Líquido) por País de Destino	100
Quadro 7.1 - Características Genéricas das Empresas Estudadas	111

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Áreas de Negócio segundo o tipo de Empresa	28
Figura 3.2 - O Processo de Rigidez Lateral	30
Figura 3.3 - O Processo de Internacionalização da Empresa	37
Figura 3.4 - Estratégia e Estrutura do Processo de Internacionalização	45
Figura 3.5 - O Processo de Internacionalização e os Modos de Operação	49
Figura 3.6 - Dimensões da Internacionalização	51
Figura 3.7 - Desenvolvimento do Processo de Internacionalização	52
Figura 4.1 - As Formas de Operação e a Vantagem Competitiva	60
Figura 4.2 - Análise das Formas Tradicionais de Operação Internacional	72
Figura 4.3 - O Empenhamiento nas Alianças e na Internacionalização	75
Figura 4.4 - Determinantes Estruturais da Estratégia Territorial	80
Figura 6.1 - Evolução do Comércio e da Produção Mundial (Taxas de Crescimento)	89
Figura 6.2 - Fluxos Mundiais de IDE	90
Figura 6.3 - Crescimento do PIB, Exportações e Importações em Portugal	90
Figura 6.4 - Grau de Abertura da Economia Portuguesa	91
Figura 6.5 - Exportações em Percentagem do PIB	93
Figura 6.6 - Evolução do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal no Período 1986-95	96
Figura 6.7 - Investimento Directo Líquido Português no Exterior	99
Figura 6.8 - Peso do Investimento Directo de Portugal no Exterior (Líquido) em Percentagem do PIB	100
Figura 6.9 - Investimento Líquido Directo de Portugal no Exterior por Sector de Actividade (1991-94)	102
Figura 7.1 - Selecção das Empresas e Recolha de Informação	114
Figura 8.1 - Percurso de Internacionalização da Empresa A	117
Figura 8.2 - Percurso de Internacionalização da Empresa B	117
Figura 8.3 - Percurso de Internacionalização da Empresa C	118

Figura 8.4 - Percurso de Internacionalização da Empresa D	118
Figura 8.5 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa A	120
Figura 8.6 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa B	120
Figura 8.7 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa C	121
Figura 8.8 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa D	121
Figura 8.9- Formas de Operação <i>versus</i> Motivações e Atitudes face à Internacionalização	129
Figura 8.10 - Estratégia de Internacionalização e Experiência Internacional	138
Figura 8.11 - Tipos de Estratégia e Processo de Internacionalização	150

Índice de Caixas

Caixa 4.1 - Vantagens e Desvantagens da Exportação Indirecta	61
Caixa 4.2 - Vantagens e Desvantagens da Exportação Directa	63
Caixa 4.3 - Vantagens e Desvantagens da Exportação Própria	64
Caixa 4.4 - Vantagens e Riscos das Licenças	66
Caixa 8.1 - A Estratégia de Globalização da Sonae	123
Caixa 8.2 - PETROGAL - O Sucesso no mercado espanhol	147

ÍNDICE

Índice de Quadros	v
Índice de Figuras	v
Índice de Caixas	vi
INTRODUÇÃO	4
1.1 - CONTEXTO E OBJECTIVO DA TESE	4
1.2 - ESTRUTURAÇÃO DA TESE	5
I PARTE - QUADRO TEÓRICO	7
2 - TEORIAS DO INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO	9
2.1 - TEORIAS BASEADAS NAS IMPERFEIÇÕES DO MERCADO	10
2.2 - TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSACÇÃO	12
2.3 - TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO	14
2.4 - TEORIA EVOLUCIONISTA	17
2.5 - TEORIAS BASEADAS NAS VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO	18
2.6 - TEORIA ECLÉTICA DO INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO	22
3 - TEORIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	27
3.1 - O PORQUÊ DE UMA TEORIA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	27
3.2 - O QUE É A INTERNACIONALIZAÇÃO	29
3.3 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A RIGIDEZ LATERAL	30
3.4 - O CONCEITO DE DISTÂNCIA PSICOLÓGICA	32
3.5 - INTERNACIONALIZAÇÃO COMO UM PROCESSO INCREMENTAL	36
3.5.1 - O Modelo de Johanson e Vahlne	36
3.5.1.1 - Estudos que Confirmam o Modelo	40
3.5.1.2 - Críticas ao Modelo	43
3.5.2 - O Modelo de Luostarinen	43
3.5.2.1 - Carácter Sistémico da Internacionalização	48
3.5.2.2 - As Dimensões da Internacionalização	50
3.5.3 - O Contributo de Calof e Beamish	51
3.6 - SÍNTESE	53
4 - ATITUDES, MOTIVOS, FORMAS DE OPERAÇÃO E CONDICIONANTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	55
4.1 ATITUDES FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO	55
4.2 -MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	57

4.3 - FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL -----	59
4.3.1 - Exportação -----	61
4.3.2 - Licença-----	64
4.3.3 - Filial Comercial -----	67
4.3.4 - Joint-Ventures -----	68
4.3.5- Filial Produtiva-----	69
4.3.6 - Comparação das Várias Formas de Operação Tradicionais-----	71
4.3.7 - Alianças -----	72
4.4- CONDICIONANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO -----	75
4.4.1 - Condicionantes internas à empresa-----	76
4.4.2 - Condicionantes Relacionais-----	78
4.4.3 - Condicionantes externas à empresa -----	79
4.5 - SÍNTESE -----	80
5 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO -----	83
5.1 - MOTIVAÇÕES E ATITUDES PERANTE A INTERNACIONALIZAÇÃO -----	83
5.2 - GRADUALISMO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO-----	84
5.3 - ESCOLHA DOS MERCADOS DE ACTUAÇÃO E DISTÂNCIA PSICOLÓGICA-----	84
5.4 - CONDICIONANTES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO-----	85
II PARTE - APLICAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS -----	86
6 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA -----	88
6.1 - O COMÉRCIO EXTERNO-----	88
6.2 - INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL -----	94
6.3 - INVESTIMENTO DIRECTO DE PORTUGAL NO EXTERIOR -----	99
6.4 - ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS----	103
6.5 - SÍNTESE -----	105
7 - METODOLOGIA DE ANÁLISE-----	107
7.1 - OBJECTIVO-----	107
7.2 - METODOLOGIA -----	107
7.2.1 - Estudo de Casos -----	107
7.2.2 - Selecção das Empresas a Estudar -----	110
7.2.3 - Identificação e Características Genéricas das Empresas Estudadas-----	111
7.3 - RECOLHA DA INFORMAÇÃO -----	113
8 - RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO -----	116
8.1 - PERCURSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO -----	116
8.2 - QUAIS OS MOTIVOS E AS ATITUDES QUE A EMPRESA POSSUI QUANDO DECIDE INTERNACIONALIZAR AS SUAS ACTIVIDADES PARA OS MERCADOS EXTERNOS? -----	122
8.2.1 - Análise dos Casos -----	122

8.2.2 - Conclusões -----	127
8.3 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO É GRADUAL? -----	129
8.3.1 - Análise dos Casos -----	129
8.3.2 - Conclusões -----	136
8.4 - OS MERCADOS ONDE A EMPRESA OPERA SÃO CONDICIONADOS PELA DISTÂNCIA? PSICOLÓGICA? -----	138
8.4.1 - Análise dos Casos -----	138
8.4.2 - Conclusões -----	142
8.5 - QUAIS AS CONDICIONANTES QUE A EMPRESA ENFRENTA NO SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE QUE FORMA INFLUENCIAM O PERCURSO SEGUIDO?-----	143
8.5.1 - Estudo dos Casos -----	143
8.5.1.1 - Condicionantes Internas da Internacionalização -----	143
8.5.1.2 - Condicionantes Relacionais da Internacionalização -----	145
8.5.1.3 - Condicionantes Externas da Internacionalização -----	146
8.5.2 - Conclusões -----	148
8.6 - SÍNTESE -----	151
9 - CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS-----	154
BIBLIOGRAFIA -----	158

1 - INTRODUÇÃO

1.1- CONTEXTO E OBJECTIVO DA TESE

Num mundo cada vez mais globalizado, a capacidade de actuação nos mercados internacionais constitui um factor importante para a competitividade da empresa.

A integração das economias faz emergir novos actores na cena internacional, principalmente empresas que estão a desenvolver ou a iniciar um processo de internacionalização, em contraposição às empresas multinacionais que têm uma actuação à escala global.

A internacionalização constitui um dos termos mais utilizados nos nossos dias, e é usada por políticos, homens de negócios, homens da cultura, estudiosos.

Para o nosso trabalho, a internacionalização é definida como um processo gradual, em que a empresa se vai tornando cada vez mais empenhada nas actividades internacionais.

O objectivo deste trabalho é analisar o processo de internacionalização de algumas empresas portuguesas, factor que tem sido apontado como uma das principais debilidades da economia portuguesa em termos de competitividade internacional. No entanto, o último relatório do *International Institute for Management Development* (IMD), de 1997, aponta a internacionalização da economia portuguesa como o factor de competitividade que mais contribuiu para o aumento da competitividade da economia portuguesa, situando na 16ª posição, enquanto que, em termos globais, Portugal apenas ocupa a 32ª posição entre 47 países analisados.

Tradicionalmente, Portugal tem sido um receptor líquido de investimento. Contudo o ano de 1995 revelou uma inversão nesta tendência, sendo o montante de investimento directo das empresas portuguesas no exterior superior ao investimento directo estrangeiro realizado em Portugal.

As empresas portuguesas não possuem tradição de actuação directa nos mercados externos, embora utilizem as exportações e as importações como forma de contacto com esses mercados. No entanto, parece não restarem dúvidas que Portugal está a aumentar a sua participação nos negócios internacionais,

utilizando, cada vez mais, formas que envolvem investimento directo no exterior, indo mais além da exportação.

1.2 - ESTRUTURAÇÃO DA TESE

O trabalho será organizado em duas partes. Na primeira privilegiar-se-á a parte conceptual que o enforma. Nesta parte, abordaremos no segundo capítulo as várias teorias do Investimento Directo Estrangeiro (IDE), encontrando respostas para explicar as razões das empresas investirem nos mercados externos. O terceiro capítulo dedicar-se-á, em profundidade, à análise das teorias do processo de internacionalização. Em muitos casos, é um processo gradual, aumentando a empresa, paulatinamente, o seu envolvimento e o seu empenhamento com os mercados externos. Um dos factores que explica este comportamento é a experiência internacional da empresa, que por ser reduzida, à partida, faz com que se inicie as actividades através de formas de operação que envolvam um risco reduzido e poucos recursos.

Este processo incremental leva a que empresa desenvolva as suas operações internacionais por etapas, começando por exportações esporádicas, para depois passar para exportações através de agentes, instalação de filiais comerciais e por fim, filiais produtivas.

Em resultado deste gradualismo a empresa iniciará as suas actividades em países com uma distância psicológica reduzida, onde as condições concorrenciais são mais próximas da realidade em que se está habituado a operar, advindo daí um risco menor, para depois estender as suas actividades a países cada vez mais distantes.

A internacionalização não se resume às operações que se realizam no exterior. Para esse processo, a empresa recebe contributos das operações em que é receptora da internacionalização, a chamada internacionalização para dentro, e também dos acordos de cooperação que estabelece com outras empresas, que lhe permitem adquirir *know-how* que pode ser utilizado para futuras operações no exterior. Dito de outra forma, a internacionalização possui um carácter sistémico, onde se deve considerar a internacionalização “para fora”, a internacionalização “para dentro” e a influência dos acordos cooperativos.

A presença nos mercados externos é fundamental para que a empresa possa obter sucesso em todo o processo. Pois só uma presença física permite detectar oportunidades de negócio de forma a aumentar o compromisso com os mercados externos, ou então identificar problemas que aconselham a formas de operação que envolvam menos recursos.

No quarto capítulo identificaremos os motivos que levam a que as empresas internacionalizem as suas actividades, e também as suas atitudes perante a internacionalização. Também analisaremos as principais formas de operação que as empresas utilizam no seu processo de internacionalização, bem como as várias condicionantes que as empresas enfrentam em todo este processo.

Por fim, no quinto capítulo, levantaremos as várias questões que nos propomos a investigar na segunda parte do trabalho e que são o corolário das várias teorias que analisam a internacionalização como um processo.

Na segunda parte abordaremos a realidade portuguesa no que respeita à internacionalização. O sexto capítulo será consagrado às relações económicas de Portugal com exterior, nomeadamente o comércio externo e o grau de abertura ao exterior, enfatizando a evolução das exportações, indicador que nos revela a capacidade das empresas venderem para o exterior. Analisaremos também o investimento directo, quer o realizado por empresas estrangeiras em Portugal, quer o realizado por empresas portuguesas no exterior. Além disso, analisaremos alguns estudos acerca do processo de internacionalização realizado por empresas portuguesas. No sétimo, será apresentada a metodologia de análise das questões de investigação, recaindo a nossa escolha pelo estudo de casos. Serão ainda apresentadas as empresas seleccionadas para o estudo de casos, bem como os critérios de selecção e o processo de recolha de informação. Em seguida, analisaremos as questões de investigação formuladas no quinto capítulo, respondendo até que ponto os comportamentos das empresas estudadas confirmam ou não essas hipóteses. Por fim, no nono capítulo apresentaremos as conclusões do trabalho, bem como algumas pistas para futuras investigações.

I PARTE - QUADRO TEÓRICO

Esta primeira parte fornece o enquadramento teórico do trabalho e identifica as questões de investigação que serão respondidas posteriormente. No segundo capítulo abordaremos as teorias do investimento directo estrangeiro. No terceiro capítulo, analisaremos as teorias que estudaram a internacionalização como um processo, identificando os principais factores no comportamento das empresas no processo de internacionalização. No quarto, indicaremos os principais motivos por que as empresas internacionalizam as suas actividades, bem como as atitudes que demonstram perante o fenómeno da internacionalização. Para actuar nos mercados externos, as empresas podem fazê-lo através de várias formas de internacionalização, que também serão analisadas neste capítulo. Por fim, em todo o processo de internacionalização, as empresas confrontam-se com várias condicionantes, que influenciam decisivamente todo o processo. Serão estas condicionantes que constituem a última parte do capítulo quatro. No quinto, e último capítulo desta primeira parte, identificaremos as questões de investigação que serão objecto de resposta na segunda parte.

2 - TEORIAS DO INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO

Neste capítulo analisaremos as principais teorias que tentaram explicar o fenómeno do IDE, procurando identificar as vantagens que as empresas possuem para investirem no exterior onde, à partida, estão em desvantagem, visto que não dominam o todo o *know-how* de actuação nesses mercados.

Segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), podemos definir o Investimento Directo Estrangeiro como o “investimento que envolve uma relação de longo prazo, reflectindo um interesse duradouro, duma entidade residente numa economia (investidor directo) numa entidade residente noutra economia (empresa receptora de investimento directo), com o objectivo de exercício de um grau significativo de influência na gestão da empresa residente nessa outra economia. O investimento directo envolve quer a transacção inicial, quer as transacções subsequentes entre as duas entidades e as suas empresas associadas.”

As empresas quando se localizam em países externos transferem não só capital, mas também capacidades tecnológicas e de gestão, que serão combinadas com os factores locais de produção.

O que queremos analisar é o porquê das empresas investirem no exterior. Segundo Root (1978) uma qualquer teoria que se preocupe em analisar o IDE deve responder a três questões fundamentais:

- ❶ Porque razão as empresas se deslocam para o exterior como investidores directos ?
- ❷ Como é que as empresas que realizam o investimento directo no exterior conseguem competir, com sucesso, com as empresas locais que, à partida, possuem vantagens por actuar num mercado que conhecem ?
- ❸ Porque razão as empresas escolhem entrar nos mercados externos através da produção, ao invés de escolherem outras formas como a exportação ou o licenciamento?

Para analisar as teorias do IDE vamos recorrer à tipologia utilizada por Taggart e Mc Dermot (1993), complementada com a teoria dos custos de transacção e por aspectos mais recentes, como a teoria evolucionista.

2.1 - TEORIAS BASEADAS NAS IMPERFEIÇÕES DO MERCADO

As primeiras investigações tomaram como referência as teorias macro-económicas dos fluxos internacionais de capital, desenvolvidas pelos economistas neoclássicos, cuja explicação principal para o investimento no exterior é a rendibilidade dos investimentos, o que levaria as empresas a investirem nos países que oferecessem melhores remunerações do capital, traduzida por uma taxa de juro real mais elevada. Desta forma, as empresas apenas investiriam no exterior se a taxa de juro fosse mais elevada que no seu país de origem, caso contrário, não existiria nenhum incentivo para o investimento no exterior.

Hymer (1960) questionou-se sobre a razão pela qual as empresas investem em mercados externos, quando as empresas estabelecidas já estabelecidas nesses mercados, com a vantagem de os conhecerem podem por isso, impor barreiras à entrada. Hymer concluiu que isso pode ocorrer por dois motivos:

1. Porque os mercados são imperfeitos, as empresas não são homogéneas.
2. As empresas estrangeiras possuem determinadas vantagens que as fazem ultrapassar os custos de serem estrangeiras.

Essas vantagens podem existir ao nível comercial, tecnológico, *know-how*, economias de escala, ou a outro nível.

Como actuar no mercado externo, normalmente desconhecido para a empresa, envolve um risco mais elevado, essa(s) vantagem(ns) monopolista(s) surge(m) como contrapartida, tornando as possibilidades de êxito mais elevadas. Assim, o investimento directo no exterior acontece quando a empresa possui, e pode utilizar, certas vantagens que os seus competidores locais, no país de destino do IDE, não detêm, o que confere um carácter de monopólio à empresa externa.

Kindleberger (1969) sugere que as imperfeições dos mercados são a principal fonte de explicação do investimento directo no exterior, advindo daí determinadas vantagens, a nível comercial, tecnológico, ou

outros, para as empresas. Além disso, deve existir facilidade na transferência da vantagem, de forma a ser explorada no(s) mercado(s) externo(s). Contudo, estas condições não são suficientes para explicar a opção pela produção em mercados externos, devendo ser incluídas vantagens de localização, como os preços dos *inputs*, os custos de transporte, a existência de barreiras comerciais que dificultem as importações, bem como a sofisticação das infra-estruturas.

As imperfeições nos mercados podem ser criadas por uma das seguintes razões:

- a) Existência de economias de escala, quer internas quer externas. Esta é a base de muitos mercados oligopolistas onde as multinacionais operam.
- b) Factores relacionados com a diferenciação dos produtos. Estes factores relacionam-se, não só com os produtos, mas também com os processos, marketing e organização da empresa.
- c) O impacto das políticas governamentais, essencialmente ao nível fiscal, monetário e das barreiras comerciais. As multinacionais podem utilizar as variações cambiais para conseguir melhores condições de financiamento que as empresas locais. Além disso, como estão disseminadas por vários países, podem endividar-se em locais onde as taxas de juro sejam mais vantajosas, contornando desta forma políticas monetárias mais restritivas. Por fim, como estão instaladas em vários locais, esse facto permite-lhes uma maior diversificação do risco (Aliber 1970).
- d) Factores únicos de mercado, como os direitos de propriedade industrial (onde se pode incluir a detenção de patentes), capacidades ao nível da gestão e tecnologia superior à dos concorrentes.

Knickerbocker (1973) considera que o investimento directo no exterior se processa através de uma reacção oligopolista. Muitas das empresas que realizam investimentos directos no exterior actuam em mercados com características de oligopólio, resultando as decisões de uma empresa das decisões que os seus concorrentes oligopolistas decidem empreender nos mercados externos. Quando uma empresa(oligopolista) decide investir no exterior, as outras tomam a mesma decisão, investindo também nesse local, com o objectivo de evitar que a pioneira ganhe vantagem no mercado externo.

Esta teoria pode ser um dos factores explicativos para os investimentos no Sudoeste Asiático e para os investimentos transatlânticos.

2.2 - TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSACÇÃO

As vantagens competitivas que as empresas possuem em relação aos seus concorrentes podem ser exploradas através de relações contratuais, ou então através da internalização dessas vantagens.

Coase (1937), defende que a internalização da vantagem específica é o método mais eficiente e benéfico para a empresa, pois o licenciamento ou a venda criam elevados custos de transacção, como a definição e aceitação das obrigações contratuais, fixação dos preços, taxas a serem pagas, etc.

Williamson (1981) desenvolveu a abordagem dos custos de transacção, partindo do pressuposto de que o que existe no início são mercados, necessitando a existência da empresa de ser explicada. Nesta análise, as transacções são as unidades base de análise. Quando uma empresa possui vantagens competitivas face aos seus concorrentes, essas vantagens podem ser exploradas através de mecanismos comerciais, no mercado interno ou no mercado externo. Neste mercado a empresa pode recorrer a agentes ou outros importadores locais para colocar à disposição os seus produtos. É este mecanismo que se designa por transacção.

Existem alguns casos onde há dificuldade dos bens ou serviços serem transaccionados por esta via, quando a assistência pós-venda é necessária, quando se exige a adaptação de produtos, ou ainda quando a reputação da marca desempenha um papel importante. Um outro caso onde a transacção comercial não é a melhor solução, ocorre na transferência de informação, quando o vendedor possui mais informação que o comprador, originando dificuldade na definição do preço da transacção. Antes de se iniciarem as negociações, o comprador não possui elementos que lhe permitem determinar o valor da informação a adquirir, propondo, na óptica do vendedor, um preço demasiado baixo; no entanto, se o vendedor revelar pormenores acerca das características da informação, o comprador perde o interesse em adquiri-la, pois já possui o essencial (Esperança, 1996).

Devido a estes factos, para certos bens a forma mais adequada de transacção não é o mercado, mas sim a respectiva internalização, isto é, a transferência dentro da própria empresa. Esta situação ocorrerá sempre que os custos de transacção, custos de pesquisa, negociação e controlo dos parceiros comerciais, sejam elevados.

Vários factores podem determinar os custos de transacção. O primeiro é o comportamento humano, que possui dois elementos fundamentais na sua actuação. Em primeiro lugar, ele é orientado pela racionalidade. Contudo, essa racionalidade possui um limite, derivado do conhecimento limitado e da incerteza. Em segundo é o de que existe um interesse oportunístico, associado à astúcia, o que pode provocar uma selectividade por parte dos agentes aquando da divulgação da informação, uma distorção no fornecimento da informação, ou ainda uma tentativa deliberada de enganar outros agentes.

A conjugação destes dois aspectos faz com que, devido à racionalidade limitada, os contratos sejam incompletos e que, dado o comportamento oportunístico, os contratos não sejam credíveis, podendo ser entendidos como meras promessas. Assim, as transacções devem ser organizadas para permitirem que estes tipos de problemas sejam ultrapassados. Além disso, a tentativa de manter a transacção a um custo mínimo é o principal factor que explica o modo de contratação.

O segundo factor é a especificidade dos activos a serem transaccionados, que se refere às possíveis extensões com que os activos podem ser reempregues em usos alternativos ou por diferentes utilizadores sem perda de produtividade.

A conjugação da racionalidade limitada, de um comportamento caracterizado pelo oportunismo e da especificidade dos activos a serem transaccionados, cria uma situação em que os custos de transacção podem ser tão elevados, que é vantajoso para a empresa substituir o mercado e organizar a alocação dos recursos internamente.

2.3 - TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO

Também no seguimento do trabalho de Coase (1937), Buckley & Casson (1976,1979) desenvolveram a abordagem da internalização das actividades. Argumentaram que, devido à imperfeição dos mercados, é vantajoso para as empresas internalizarem as vantagens que possuem e, desta forma, expandirem as suas actividades por um ou mais mercados externos.

Os postulados desta teoria são os seguintes:

- (i) Os mercados falham na afectação dos recursos devido ao risco e à incerteza, à existência de oligopólios, às intervenções governamentais, etc.
- (ii) Os mercados e as empresas são formas alternativas de organizar a produção.
- (iii) As transacções são internalizadas quando os seus custos são menores que os custos das transacções no mercado.
- (iv) As multinacionais são instituições que organizam as transacções inter-países através da produção internacional.

O crescimento da empresa através da internalização das suas actividades pode ocorrer por várias razões:

- 1) A produção demora tempo e a provisão de *inputs* necessários implica que haja um controlo do mercado.

Desta forma, se a empresa possui esse controlo, é mais vantajoso internalizar as actividades, especialmente se se trata de *inputs* especializados. Um exemplo típico, é a integração vertical no mercado das matérias-primas.

- 2) A internalização permite a utilização da discriminação de preço, o que vai possibilitar uma arbitragem.

- 3) A internalização favorece uma concentração do poder de mercado.

- 4) A internalização permite reduzir a incerteza nas transacções, pois como estas são feitas entre duas unidades da mesma empresa, o risco quase se anula.

- 5) A internalização permite um maior controlo das actividades internacionais. Além disso, as empresas podem ajustar os preços de transferência, o que lhes permite atingir objectivos pré-determinados,

podendo minimizar os custos fiscais, pois podem “deslocalizar” os lucros para os países onde a carga fiscal seja menor.

Nas falhas de mercado, o exemplo mais evidente é a troca do conhecimento. Quando uma empresa cria um novo conhecimento, este pode tornar-se num bem público, sendo o objectivo da empresa evitar esse facto, pois um bem público não pode obter preço no mercado, na medida em que o seu custo marginal é zero, fazendo com que os novos utilizadores desse conhecimento o obtenham a um custo nulo. Assim, a um preço zero, as empresas não têm qualquer incentivo para a inovação, desde que o conhecimento se torne num bem público. Este problema pode ser parcialmente resolvido através do estabelecimento de direitos de propriedade, contudo apenas uma parte desse conhecimento pode ser protegido.

Desta forma, o meio mais eficaz de proteger o novo conhecimento, criando com isso uma vantagem monopolista, é através da sua internalização evitando que esse mesmo conhecimento se torne num bem público.

O processo de internalização também possui vários custos, que Giddy (1978) sistematizou:

- a) Custos de comunicação, provocados pela distância geográfica e cultural de operar em vários países.
- b) Custos de operar em ambientes negociais desconhecidos, o que provoca um processo de adaptação, nem sempre fácil, nos métodos de actuação.
- c) Custos políticos e sociais derivados de sentimentos nacionalistas contra as empresas externas, embora hoje em dia esse seja um problema que não se coloca na maior parte dos países.
- d) Custos administrativos, derivados de se operar em mercados com características distintas do mercado doméstico.

Em conclusão, as empresas deverão fazer uma análise marginal de cada mercado, ponderando os custos e os benefícios, e "irão internalizar mercados até que os custos de uma nova internalização exceda os benefícios" (Buckley 1987, p. 19)

Para uma escolha adequada dos mercados onde a empresa deseja operar, deve possuir-se informação acerca das seguintes variáveis (Buckley & Casson, 1979):

- a) Factores específicos da indústria - como a natureza do produto e a estrutura do mercado externo.
- b) Factores específicos da região - os custos dos factores nas diferentes regiões, a disponibilidades de matérias-primas e bens intermédios e a distância geográfica e social entre as várias regiões.
- c) Factores específicos do país - a estrutura política e fiscal dos países em causa.
- d) Factores específicos da empresa - especialmente a capacidade da gestão em comunicar com as várias unidades em diferentes países, bem como lidar com a complexidade fiscal e contabilística dos vários mercados.

No quadro 2.1 podemos encontrar alguns exemplos de actividades que podem ser explicadas através da internalização:

QUADRO 2.1 - Exemplos de Actividades Explicadas pela Internalização

INDÚSTRIA	EXEMPLOS
PRIMÁRIO	
Produtos perecíveis que requerem monitorização e qualidade	Bananas Tabaco
Matérias-primas cujos depósitos são geograficamente concentrados	Petróleo Cobre
MANUFACTURADOS	
Alta tecnologia, indústria intensivas em investigação	Computadores Farmacêuticos
Indústrias capital intensivas que requerem os serviços de unidades e maquinarias sofisticadas	Maquinaria eléctrica pesada Equipamento de movimentação de terras
SERVIÇOS	
Serviços intensivos em comunicação e conhecimento	Banca Distribuição

Fonte: Buckley (1987)

Buckley e Casson definem o conhecimento como um bem público, cuja internalização gerará um elevado grau de multinacionalidade. Para esta transferência se processar, é imprescindível a existência de imperfeições no mercado, pois os custos de informação constituem um *handicap* à expansão e internalização das actividades além fronteiras. Contudo, estes custos podem servir de estímulo para que a empresas internalizem as suas actividades, pois se as transações são mais incertas no mercado, a empresa escolherá a sua extensão através de filiais.

2.4 - TEORIA EVOLUCIONISTA

Kogut e Zander (1993) defendem que nem sempre a tecnologia é facilmente transferível, pois muitas vezes ela é fruto do conhecimento experiencial, está interiorizada no comportamento das pessoas, é fruto de processo informais, dito de outra forma, possui carácter tácito. Quanto menor for a possibilidade de codificação do conhecimento, quanto mais difícil for o seu ensino, então maior será o incentivo para a sua transferência através das filiais. Este esforço, de codificação e ensino da tecnologia, resultam em custos no seu processo de transferência, custos esses que podem variar entre 2% e 59% dos custos totais (Kogut e Zander 1993, p. 629), que serão tanto maiores quanto mais tácito for o conhecimento. Estes resultados colocam em causa a noção da tecnologia como um bem público, pois não está livremente acessível no mercado, constituindo uma vantagem para a empresa que a possui. Se a tecnologia é tácita, subentendida, a empresa tende a desenvolver mecanismos de cooperação internos que facilitem a sua transferência. "A noção de empresa como especializada na transferência e recombinação do conhecimento é o alicerce da teoria evolucionista da empresa multinacional" (Kogut e Zander, 1993, p. 625). As empresas crescem através da capacidade que possuem em criar novo conhecimento, residindo a sua vantagem na compreensão e capacidade de transferirem esse conhecimento mais eficientemente que outras empresas. Contrariamente ao que Buckley e Casson defendiam, não é necessário a existência de imperfeições nos mercados para que a empresa internalize as suas actividades. A empresa especializar-se-á na transferência de tecnologia que é de difícil entendimento e codificação, transferindo-a a um menor custo para as suas filiais

do que para entidades externas. Além disso, as dificuldades de codificação da tecnologia representam plataformas de expansão para futuros mercados, pois como não são bem entendidas, são resistentes a rápidas imitações, possuindo a empresa uma vantagem que pode explorar.

A empresa compete com base na superioridade da sua informação e do seu *know-how*, e na sua capacidade de desenvolver novo conhecimento através da aprendizagem experiencial. O factor limitativo não é só a concorrência de outras empresas e a procura no mercado, mas também se a sua vantagem é mais rapidamente imitada pelos competidores do que explorada pela empresa (Kogut e Zander, p. 640). As conclusões a que chegam sugerem que a empresa se especializa na transferência de conhecimento tácito e idiossincrásico (Kogut e Zander, p. 640)

2.5 - TEORIAS BASEADAS NAS VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO

Existem quatro factores que devem ser tomados em consideração quando se equacionam os aspectos de localização nas decisões do IDE:

a) Custos do trabalho - um dos custos mais importantes que a empresa tem de suportar são os custos do factor trabalho, principalmente se as actividades são intensivas neste factor. Quando as empresas equacionam as várias localizações possíveis para o seu investimento no exterior, devem analisar não só o seu custo, mas também as suas qualificações e níveis de formação profissional, de forma a saberem se possuem, ou não, as capacidades desejadas para realizarem as funções que a empresa necessita. Pois, nem só os custos directos devem ser equacionados, constituindo os custos associados à formação profissional outra parcela importante dos custos totais com o factor trabalho.

b) Factores de marketing - as empresas devem analisar a dimensão do mercado, o seu crescimento, o estágio de desenvolvimento e o nível de concorrência.

c) Barreiras comerciais - muitos países utilizam este instrumento como forma de incentivar o investimento externo.

d) Políticas governamentais - as multinacionais devem equacionar a política fiscal e monetária, bem como a regulação existente no país onde pretendem realizar o IDE (Hood e Young, 1979).

No que se refere a uma teoria propriamente dita, pois os factores apresentados apenas se relacionam com custos e vantagens, a teoria do Ciclo de Vida, desenvolvida por Vernon (1966), foi a principal. As principais premissas são as seguintes:

- a) Existência de um monopólio tecnológico temporário.
- b) O processo de produção é caracterizado por economias de escala.
- c) Variação dos gostos com o rendimento, existindo vários níveis de standardização, coincidindo com vários níveis de rendimento.
- d) O fluxo de informação entre os vários países é restrito.
- e) Alteração das condições de produção e comercialização dos produtos ao longo do tempo.

Nesta teoria são analisados os bens de consumo procurados pelos detentores de rendimentos elevados e os bens de produção "economizadores de trabalho".

As inovações num país produzem novas vantagens comparativas que permanecem enquanto as inovações não se propagam internacionalmente.

Nesta teoria podemos encontrar três fases distintas:

1ª Fase - Fabricação num país desenvolvido e exportação para outros países desenvolvidos.

O alto nível de rendimento aliado a uma procura exigente e sofisticada, fundamentalmente, e o elevado custo da mão-de-obra, associado à sua maior qualificação, estimulam a inovação. Devido à incerteza associada a um novo produto, este tende a localizar-se próximo de um grande mercado, cuja principal característica é a sofisticação, por forma a compensar os custos elevados.

Nesta fase, as empresas exportam para outros países desenvolvidos, onde o produto não é ainda fabricado.

2ª Fase - Investimento no exterior (países desenvolvidos).

Passa a existir uma diferenciação no produto, nos modelos, tamanhos, etc. Por outro lado, aumenta o seu nível de padronização e difusão, provocando uma concorrência acrescida, e ao mesmo tempo uma estabilização das técnicas de produção, o que faz reduzir os custos. Desta forma, não é possível manter a produção num único país, com custos de trabalho elevados, pelo que se procede ao investimento no exterior, nos países desenvolvidos, onde a procura pelo produto aumentou.

A partir da produção nesses países pode-se abastecer o mercado interno.

3ª Fase - Investimento nos países menos avançados.

Existe, agora, uma total padronização do produto, o que provoca margens de lucro mais "magras", intensificando-se, ao mesmo tempo, a concorrência. Sendo assim, o produto requer a utilização de uma forte componente de mão-de-obra, pelo que existirá uma deslocalização das actividades para países menos avançados, onde os custos salariais são reduzidos.

A empresa exportará para todo o mundo a partir dos países onde realizou o investimento directo.

A capacidade explicativa da teoria está muito condicionada ao caso das empresas norte-americanas, e ao tempo em que foi proposta.

O próprio Vernon (1977) enriqueceu a teoria, "catalogando" as empresas multinacionais em vários estágios de desenvolvimento:

1 - Oligopólios baseados na inovação - as barreiras à entrada são criadas através da introdução de novos produtos e da diferenciação nos já existentes, quer no mercado doméstico, quer no mercado externo. Estas empresas possuem elevados rácios de Investigação & Desenvolvimento (I&D) e pouca percentagem de trabalhadores manuais.

2 - Oligopólios na fase de maturidade - estas empresas conquistam mercado nas condições tradicionais de oligopólio, quando o produto se torna estandardizado, através da introdução de barreiras à entrada, ou através da exploração de economias derivadas da curva de experiência, ou economias de escala, derivadas do marketing, produção ou transporte. Estes oligopólios dependem de custos fixos elevados como uma barreira de entrada, e as empresas tendem a adoptar as seguintes estratégias:

⇒ Seguir o líder, como estratégia de entrada em novos países.

⇒ Convenções de preços.

⇒ Alianças, através do estabelecimento conjunto de filiais de produção.

3 - Oligopólios senescentes - tendem a acontecer quando há uma erosão das barreiras à entrada, o que faz com que as multinacionais se mudem para um mercado particular, concentrando-se em novos produtos, ou transferindo a produção para localizações com baixos custos de produção.

Giddy (1978) considera que a teoria já não explica os fluxos de investimento directo no exterior, e ela própria teve o seu período de crescimento, maturidade e declínio. Contudo, constituiu o principal factor explicativo do Investimento Directo norte-americano no exterior durante as décadas de cinquenta, sessenta e mesmo inícios da década de setenta.

Vernon (1979) reconhece que a sua teoria do Ciclo de Vida perdeu algum poder para explicar o IDE, e apresenta duas razões para tal facto:

- a) crescimento das redes de empresas - no período compreendido entre 1950 e 1975 cresceu o número de subsidiárias das empresas multinacionais americanas por todo o mundo, aumentando também os países de actuação dessas empresas. Além disso, as empresas passaram a escolher como localizações no estrangeiro países tradicionalmente menos comuns. Devido a este facto, o tempo entre a introdução de um novo produto no mercado norte-americano e a primeira produção no estrangeiro diminuiu consideravelmente;
- b) alterações das condições específicas entre os países - o período pós segunda Guerra Mundial caracterizou-se pela supremacia dos Estados Unidos da América (EUA) na economia mundial, sendo o país com o mais elevado nível de rendimento *per capita*, e possuindo uma procura interna exigente, factores que estimulavam a inovação. No entanto, o período de reconstrução europeia, os 30 anos de ouro, e o desenvolvimento da economia japonesa, reduziram consideravelmente as diferenças entre os EUA e estas economias, aproximando as condições concorrenciais entre os mercados. Assim, a teoria do Ciclo de Vida do produto perdeu poder explicativo, fundamentalmente nas relações entre os EUA e outros países industrializados.

2.6 - TEORIA ECLÉTICA DO INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO

Dunning (1977, 1981, 1988) desenvolveu um modelo, a chamada Teoria Eclética, onde são classificadas as vantagens possuídas pela empresa em três categorias:

- a) Vantagens específicas da empresa - são vantagens detidas, pelo menos temporariamente, e em exclusivo pela empresa e que lhe concede uma superioridade sobre os competidores nos mercados externos. Essas vantagens são muitas vezes bens intangíveis como a tecnologia ou o conhecimento.
- b) Vantagem de localização - são vantagens que uma determinada localização possui, e que só aí podem ser utilizadas. Nestas vantagens podemos incluir as barreiras comerciais que tendem a restringir as importações, favorecendo o investimento directo, recursos naturais, proximidade de mercados finais, características e custo do factor trabalho, condições de transporte, graus de intervenção do governo, etc.
- c) Vantagem de internalização - a empresa beneficia se explorar as suas próprias vantagens, em vez de tentar vendê-las no mercado, conforme proposto por Buckley e Casson.

Segundo Dunning, se a empresa possuir uma determinada vantagem sobre as firmas locais, o desenvolvimento mais vantajoso para as multinacionais é internalizarem essa mesma vantagem. Assim, é mais lucrativo as empresas combinarem essas vantagens de internalização com os *inputs* em mercados externos, caso contrário esses mesmos mercados irão ser servidos por exportações ou por produção local.

Este corpo teórico designa-se vulgarmente por paradigma OLI - *Ownership, Localization, Internalization advantages*- em que a empresa terá vantagem de localizar a sua produção onde possa usufruir dessas três vantagens mencionadas anteriormente.

Segundo este paradigma, as empresas multinacionais possuem vantagens específicas relativamente aos seus maiores concorrentes, essas que utilizam através do estabelecimento da produção num ou em mais países. Dois tipos de vantagens podem ser definidos:

1. Posse de um activo intangível único, como por exemplo tecnologia específica da empresa.

2. Complementaridade de activos, como a capacidade de criação de novas tecnologias, a capacidade organizacional, a capacidade dos seus gestores e a reputação internacional, que não podem ser vendidos, constituindo a internalização uma boa alternativa.

As empresas mantêm o controlo das actividades devido às vantagens de internalização que possuem, derivadas da capacidade de obter os benefícios provenientes da posse de activos únicos e da coordenação na utilização de activos complementares e são definidas como “ os benefícios transaccionais provenientes da administração comum de uma rede de activos , localizados em vários países” (Dunning, 1988, p. 2). Estas vantagens apenas podem ser obtidas através de uma coordenação da empresa, pois o mercado falha nessa coordenação a três níveis:

- a) Risco e incerteza são elevados nas transacções através de vários países.
- b) Quando existem externalidades os benefícios externos derivados dessas transacções podem não ser capturados através das trocas com outras empresas.
- c) Existência de economias derivadas da coordenação directa de actividades interligadas.

Dunning (1988, p. 2) considera a vantagem específica como uma arma competitiva que sustenta a competição com os rivais, enquanto que Hymer a entende como anti-competitiva, pois cria barreiras à entrada de outras empresas.

Recentemente, Dunning (1995) reavaliou a sua teoria eclética, fruto de uma mudança importante que se processou na economia mundial: o advento do capitalismo cooperativo, por contraposição ao capitalismo hierárquico.

Os acontecimentos que ocorreram nas últimas décadas, como o desmoronar do bloco de Leste, a emergência de novos países industrializados e o avanço das tecnologias de informação, fizeram emergir uma nova forma de capitalismo, baseado nas alianças, ou capitalismo cooperativo.

A cooperação é entendida como resposta às falhas de mercado, além de ser utilizada como forma de se obterem vantagens específicas. As alianças podem ter objectivos, e isso verificou-se nos últimos anos, muito concretos, como o acesso a tecnologia, o aceleração do processo de inovação, etc. (Dunning, 1995, pp. 467).

Esta nova forma de capitalismo é também acompanhada por uma reorganização ao nível das actividades das empresas que podemos resumir em(Dunning, 1995, pp. 468):

- (i) desinternalização das suas actividades ao longo da cadeia de valor e especialização em actividades que requeiram recursos e capacidades que a empresa possui, ao mesmo tempo que cresce a cooperação inter-firma;
- (ii) devido ao crescimento dos custos de I&D e ao aumento do grau de obsolescência da tecnologia, principalmente em sectores de alta tecnologia, as alianças entre empresas de diferentes países têm aumentado. A maior parte dessas alianças envolve empresas competidoras em oligopólios a nível global, denotando-se uma mudança para a estratégia *voice*, ou seja, procura no mercado, e não na empresa, de resposta às imperfeições que aquele apresenta;
- (iii) estratégia de redução de custos.

Este crescimento das alianças demonstra que a resposta às imperfeições está a ser obtida através do mercado, fundamentalmente porque as estratégias *exit*, que procuram soluções através da internalização das actividades, implicam o dispêndio de uma maior quantidade de recursos. Mas outros factores têm contribuído para o crescimento da cooperação inter-empresas (Dunning, 1995, pp. 471):

- a) crescimento da importância das pequenas e médias empresas na economia mundial, mais preparadas para lidar com os modernos métodos de produção, pois possuem estruturas mais flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças que ocorrem;
- b) crescimento de *clusters* espaciais, que concentram actividades e empresas especializadas em determinadas actividades, como por exemplo alta tecnologia;
- c) crescimento das redes industriais.

Depois de constatar as alterações que se processaram na economia mundial, Dunning analisa as implicações que estas mudanças têm na sua teoria Eclética:

Vantagens Específicas (O)

Dunning considera que não são de esperar grandes alterações nas vantagens específicas únicas da empresa, como os direitos de propriedade de uma marca ou o controlo financeiro, ou seja, os acordos cooperativos terão reduzida influência a este nível. Já ao nível da capacidade de criação de nova tecnologia, de aumentar a qualidade do seu produto, de criar elos de ligação com clientes e fornecedores, especialmente em mercados não familiares, os acordos cooperativos podem desempenhar um papel importante. Mais, as alianças podem contribuir para que a empresa consolide as suas vantagens competitivas, na medida em que consiga alcançar competências que sozinha dificilmente concretizaria.

Um segundo tipo de vantagens específicas deriva da forma como a empresa combina os seus recursos e capacidades. A primeira releva da empresa ser multinacional, podendo penetrar mais facilmente num mercado externo. A segunda é uma consequência directa da produção internacional. As alianças permitem obter determinadas vantagens devido à sua localização internacional, conseguindo essas vantagens com menores recursos financeiros e menor risco que o capitalismo hierárquico. Se existe uma diminuição nos benefícios deste tipo de capitalismo, as empresas têm menos benefícios em internalizar mercados, dito de outra forma, a estratégia *exit* é substituída pela estratégia *voice*.

Vantagens de Internalização (I)

Os acordos cooperativos constituem um meio de redução das falhas de mercado. Por exemplo, no Japão, a organização através desta rede de interligações tem demonstrado ser um bom caminho. Em certos sectores industriais, como a electrónica de consumo, está a assistir-se a uma desinternalização de partes das cadeia de valor. A utilização da estratégia *voice* como resposta às imperfeições no mercado constitui um meio mais eficaz para lidar com as actuais condições de mercado, contudo existem certos benefícios que apenas se conseguem obter através de um controlo total das actividades.

Vantagens de Localização (L)

Podemos considerar dois tipos de efeitos:

1. Introdução de novas variáveis de localização ou modificação do valor atribuídas às já existentes. Muitas vezes os investimentos directos requerem uma constelação de parceiros nos países onde se pretendem localizar, por exemplo ao nível da indústria automóvel,, constituindo a existência desses parceiros um factor de localização fundamental. Além disso, se esses parceiros se situarem próximos uns dos outros, conseguem obter-se várias externalidades, relacionadas com a disseminação da informação e com a troca de experiências. A tentativa da criação destas vantagens por muitos governos demonstra a influência que a cooperação inter-empresa possui, ou seja, funciona como um factor que pressiona a criação de condições de localização. Existem outras vantagens de localização que vão ganhando importância como fazer parte de um *cluster* de actividades relacionadas, ou então que ajudam a empresa a aumentar a sua competitividade global.
2. O segundo efeito resulta da forma como as empresas irão responder às vantagens de localização que os países oferecem, vantagens essas que também se encontram em mutação. Devido a uma maior pluralismo das organizações, existe uma maior flexibilidade nas estratégias de localização. Por exemplo, as oportunidades de acesso a redes de empresas num país pode incentivar e aumentar o investimento directo. No entanto, o potencial de uma rede também pode desincentivar o investimento directo, na medida em que permite o acesso a activos complementares sem necessidade de um investimento directo, que se obtém através da cooperação.

A resposta das empresas pode ser diferente devido ao impacto que as alianças externas possam ter nas suas forças competitivas e nas suas estratégias. Os países estão a modificar algumas dos factores de localização, o que confere à empresa uma maior flexibilidade nas suas estratégias de localização.

Alguns dos factores de localização necessitam de ser modificados de forma a darem resposta aos acordos cooperativos não-equitativos, e ao estabelecimento de redes de empresas com interesses complementares.

3 - TEORIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Neste capítulo analisaremos as teorias que estudaram a internacionalização como processo. Nomeadamente, as teorias que defendem que a internacionalização se desenvolve segundo um processo gradual, ou seja, a empresa tende a utilizar, em primeiro lugar, formas de operação que envolvam pouco risco e reduzido dispêndio de recursos, como forma de ultrapassar o reduzido conhecimento dos mercados externos, seguindo-se formas mais “arrojadas”, com maior empenhamento de recursos, quando a empresa possui um maior grau de conhecimento do mercado externo. Além disso, a empresa começará a actuar em países próximos psicologicamente, para paulatinamente estender as suas actividades a países mais distantes.

3.1 - O PORQUÊ DE UMA TEORIA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

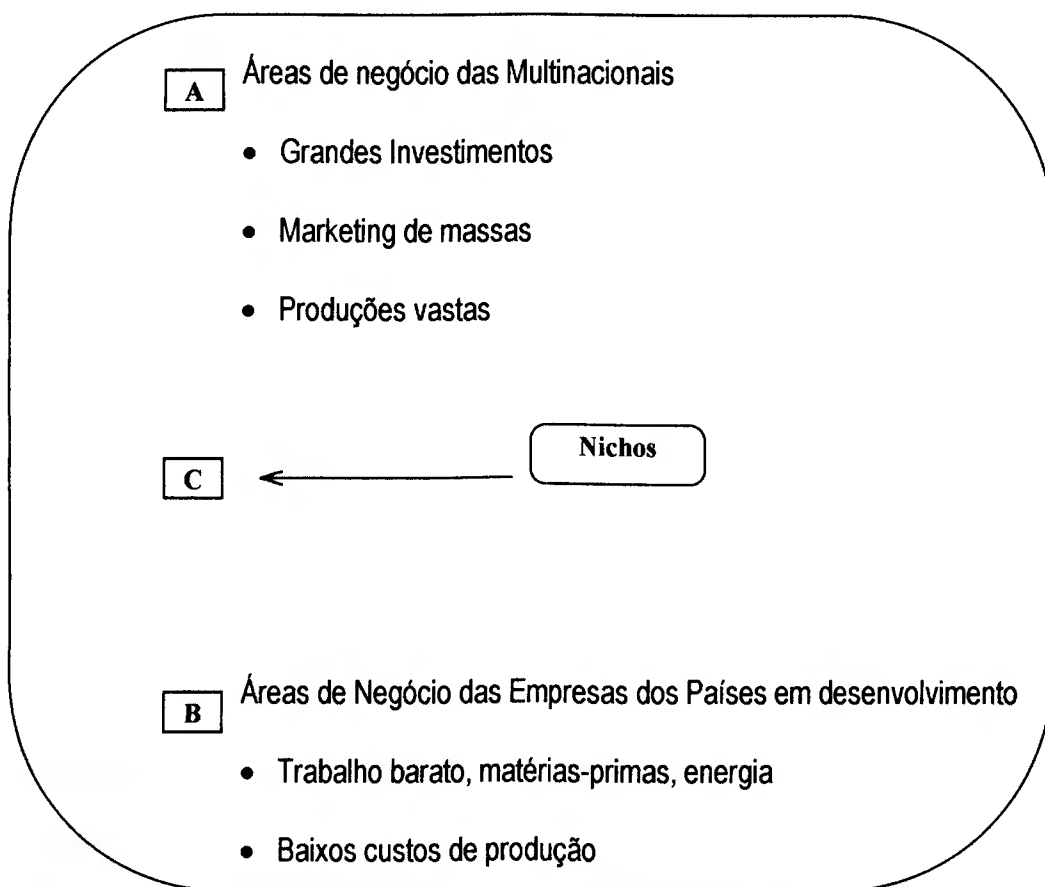
As teorias do investimento directo centram a sua atenção no processo de desenvolvimento das empresas multinacionais provenientes dos Estados Unidos, Grã-Bretanha e Japão, empresas essas que se encontram numa fase adiantada do seu processo de crescimento no exterior. A maior parte destas teorias caracteriza-se por (Luostarinen, 1979) :

- a) se preocuparem com as multinacionais já estabelecidas;
- b) a dimensão dessas empresas ser normalmente elevada;
- c) os mercados domésticos serem de dimensão elevada;
- d) a maior parte dos estudos centrar-se no investimento directo estrangeiro como uma estratégia de internacionalização.

Contudo, como podem as empresas situadas em países com uma dimensão mais reduzida e que iniciaram mais tarde o seu processo de abertura ao exterior, implicando por isso atraso em relação às empresas mais adiantadas no seu processo de internacionalização, com recursos limitados e conhecimentos insuficientes acerca dos mercados externos, ser competitivas nesses mercados, onde as multinacionais parecem ser líderes de mercado?

Luostarinen (1994) sugere que existem áreas de actuação para as multinacionais, para as empresas provenientes de países em desenvolvimento, existindo depois uma área de negócio que não está reservada para um tipo específico de empresa, e que pode ser explorada pelas empresas provenientes dos países que estão a iniciar o seu envolvimento nos negócios internacionais ou que possuem menos tradição nesses negócios, quando comparados com países como os E.U. A. ou o Reino Unido. Esta classificação apresenta-se na figura 3.1.

Figura 3.1 - Áreas de Negócio segundo o tipo de Empresa



Fonte: Luostarinen (1994, p. 25)

Para as empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização, a aposta deve ser nos nichos de mercado, pois é uma área onde as multinacionais não apostam muito, pois o volume de negócios não é muito elevado, e também por que é uma área de actuação que exige flexibilidade, sendo um atributo que essas

empresas podem exibir, pois as suas estruturas são mais leves e adaptativas que as das multinacionais. Como afirma Luostarinen (1994, p. 26) “ é melhor ser um líder global num nicho de mercado que um produtor marginal numa grande área de negócio”. No entanto, para ser competitiva a empresa deve possuir alguma competência distintiva que a faça superar os seus concorrentes.

Contudo, devemos ter a sensibilidade para o facto da maioria das empresas que internacionalizam as suas actividades não serem líderes de mercado em qualquer nicho, não passando muitas delas da exportação como forma de actuação no exterior.

Uma teoria do processo de internacionalização faz todo o sentido ao mesmo tempo que existem várias teorias do IDE, pois as actividades internacionais das empresas não se resumem ao investimento directo, constituindo esta forma de operação internacional uma das estratégias possíveis de actuação nos mercados externos. Torna-se, assim, necessário estudar qual o comportamento das empresas antes da utilização do investimento directo nos mercados externos, quais os obstáculos que encontram, quais as motivações que possuem para internacionalizarem as suas actividades, quais as formas utilizadas e o porquê da sua utilização.

3.2- O QUE É A INTERNACIONALIZAÇÃO

Luostarinen (1989, p. 36) define internacionalização como “o processo de crescente envolvimento nas operações internacionais”. Mais recentemente, vai mais longe ao caracterizar a internacionalização “ como um processo, passo-a-passo, de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados específicos” Luostarinen (1994, p. 1).

Estas duas ideias definem a internacionalização como um processo incremental, aumentando a empresa, paulatinamente, o seu empenhamento e compromisso para com o(s) mercado(s) externo(s).

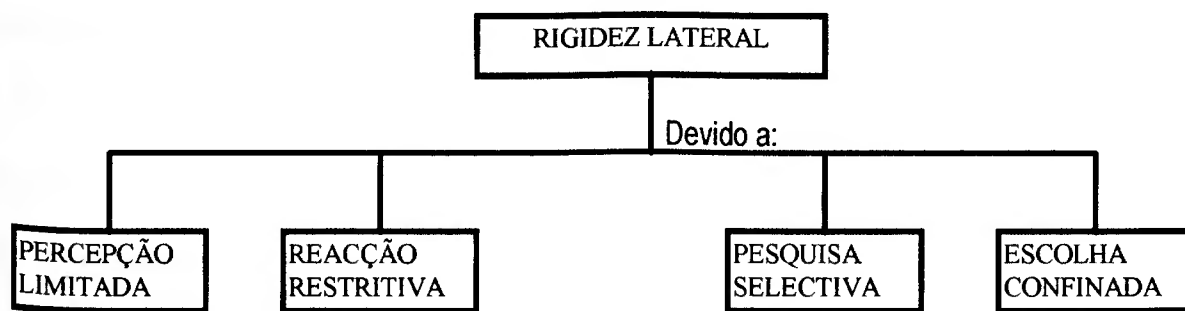
3.3 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A RIGIDEZ LATERAL



Penrose, com a sua teoria do crescimento da empresa vê a internacionalização como um processo em que a empresa aumenta sistematicamente o seu envolvimento internacional (Luostarinen, 1979). Contudo, para dar o primeiro passo, as empresas vêm-se confrontadas com uma falta de conhecimento sobre os mercados externos, factor que constitui um importante obstáculo para o desenvolvimento das actividades internacionais. Este conhecimento só pode ser adquirido se a empresa estiver presente no mercado externo, caso contrário não pode retirar os ensinamentos do funcionamento do mesmo.

Outro dos obstáculos para o processo de internacionalização é a rigidez dos gestores, que são, em última análise, as pessoas que tomam as decisões finais sobre que tipo de operações deve a empresa realizar (Luostarinen, 1979). Em última análise, os gestores "sofrem" de rigidez lateral (*lateral rigidity*), ou seja, colocam obstáculos à mudança impondo resistência a processos que envolvem alterações no comportamento tradicional da empresa, como se apresenta na figura 3.2, (Luostarinen, 1979).

Figura 3.2 - O Processo de Rigidez Lateral



Fonte: Luostarinen, 1979, p.35

A falta de conhecimento acerca dos mercados externos e a rigidez lateral constituem, assim, dois importantes obstáculos no desenvolvimento do processo de internacionalização e caminham de mãos dadas, visto que

quanto menor é o conhecimento do mercado maior será a rigidez lateral, pois tende a existir uma resistência em relação a uma realidade que se desconhece.

Mas porque razão os gestores sofrerão de rigidez lateral ?

A percepção das empresas é limitada visto que não conseguem captar todos os estímulos que o mercado envia, existindo empresas que estão mais ou menos capacitadas para captar esses estímulos. Para uma empresa a percepção dos sinais é mais limitada do que para outras pois possui menores possibilidades de exposição em relação ao mercado.

Outro factor pode ser a forma como as empresas procuram esses mesmos estímulos. Existem empresas que são mais activas na busca de sinais, o que aumenta a sua possibilidade de êxito. Contudo, a maior parte das empresas segue uma atitude passiva ficando à espera de impulsos externos.

Por último, existe um campo limitado de percepção do mercado, ou seja, os estímulos podem existir, contudo, eles não podem ser decodificados devido à falta de motivação, falta de capacidades ou de outro factor humano.

A reacção pode ser limitada devido à incapacidade de reagir, provocada pela falta de qualidade e/ou quantidade dos recursos disponíveis na empresa, que não permite que se recebam os sinais que o mercado envia; também pode ser limitada devido à relutância em reagir, a que estão ligadas posições de algum conservadorismo, que demonstram uma certa resignação perante o *status quo*.

A busca pode ser selectiva, especialmente quando a empresa espera, passivamente, um *feed-back* do mercado. Luostarinen (1979, p. 43), citando Aharoni, sustenta que " as organizações são adaptativas por natureza, e conduzem as suas pesquisas de forma a preservarem as políticas existentes". Assim, à partida, as empresas não possuem incentivos para implementar soluções novas, constituindo a internacionalização uma "aventura", que provoca grandes alterações na empresa, visto que transforma a sua forma de actuação, até então habituada apenas a actuar no mercado interno, onde o conhecimento é elevado, o que permite um maior grau de controlo.

Outra das características da pesquisa de mercados é que ela é, muitas vezes, baseada em opiniões, atitudes e expectativas das pessoas que a efectuam, não sendo fruto de um plano de acção objectivo e científico. Em virtude disso, ela está condicionada às convicções dessas pessoas, podendo, por isso, não abarcar todas as alternativas possíveis.

A procura de soluções e a escolha dessas mesmas decisões estão intimamente ligadas, pois a decisão é função das alternativas que se consideraram.

A escolha é afectada pelo fluxo e pelo *stock* de informação que se possui sobre um determinado assunto, pela experiência que se tem em situações semelhantes e também pelo risco que essa mesma decisão envolve.

Normalmente, as empresas preferem actuações que envolvam poucos riscos. Sendo assim, as operações internacionais são vistas como pouco apetecíveis, pois o grau de incerteza associado a tais operações é elevado.

A empresa irá procurar novas alternativas quando as actuais não derem resposta aos objectivos pretendidos.

As razões dessa procura podem ser derivadas de um mercado interno reduzido, ou então porque as expectativas de ganhos nos mercados externos superam as do mercado interno.

3.4 - O CONCEITO DE DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

Os mercados possuem características diferenciadas, nos sistemas políticos, legais, culturais, sociais, económicos. Desta forma, existe uma distância entre os mercados interno e externo, designada na literatura por distância psicológica, definida por Johanson & Vahlne (1977, p. 24) como sendo "os factores que causam distúrbios nos fluxos de informação entre a empresa e o mercado, factores esses que podem ser as diferenças de linguagem, de cultura, sistemas políticos, nível de educação e nível de desenvolvimento industrial". Mais recentemente, Vahlne e Nordström (1990, p. 2) aprofundam esta definição, considerando a distância psicológica "como os factores que causam distúrbios na aprendizagem e entendimento do ambiente externo". Vista desta forma, a preocupação centra-se na dimensão global dos negócios internacionais, ou seja, as empresas devem ter em atenção os sistemas legais, os sistemas de distribuição, o nível de concorrência, etc.

A distância psicológica pode subdividir-se em três tipos (Luostarinen, 1979)

a) *Distância física* - é a distância geográfica que existe entre dois países. Entre dois países geograficamente distantes o conhecimento que existe entre eles, na maior parte dos casos, é diminuto, o que constitui um obstáculo para as empresas conseguirem perceber sinais enviados por esse mercado, pois as formas de comunicação empresariais são reduzidas. Por outro lado, quanto maior a distância mais recursos, tempo e dinheiro, têm de ser despendidos para se obter informação sobre esses mercados. Desta forma, mercados geograficamente mais próximos tornam-se mais atractivos para as empresas actuarem.

b) *Distância cultural* - é definida como o conjunto de factores que criam, por um lado, a necessidade de conhecimento e, por outro, barreiras ao fluxo de conhecimento entre o país de origem e os mercados alvo (Luostarinen, 1979 - pp. 131,132).

Se a distância cultural é elevada significa que o ambiente cultural¹ dos dois países é muito diferente, implicando uma maior falta de conhecimento do mercado por parte da empresa, isto é, a empresa tem que realizar um esforço mais elevado para entender e conhecer o mercado externo. Hofstede (1980) considera quatro dimensões que distinguem um ambiente cultural:

i) Distância ao poder - refere-se à forma como os membros menos poderosos de uma organização ou instituição aceitam que o poder esteja distribuído de forma desigual. Esta medida representa desigualdade, mas definida de baixo e não de cima, ou seja, reside nos seguidores e não nos líderes.

ii) Aversão à incerteza - por natureza todas as pessoas possuem aversão ao risco. O que devemos indagar é qual o nível de tolerância, em relação à incerteza e à ambiguidade, que determinada sociedade está disposta a aceitar, ou seja, como lidam com situações desconhecidas.

iii) Masculinidade versus Feminilidade - as sociedades podem ter um comportamento tipicamente masculino, onde é importante a afirmação pessoal, a posse de bens materiais, ou então podem comportar-se dando mais importância à qualidade de vida, à cooperação e à segurança no emprego.

¹ Podemos considerar os seguintes factores de cultura que distinguem os ambientes culturais: linguagem verbal/não verbal, religião, valores e atitudes, modos e costumes, elementos materiais, estética, educação e sistemas sociais.

iv) Individualismo versus Colectivismo - em certos países privilegia-se as relações de grupo, que constituem a forma de actuação preferencial, enquanto que em outras os comportamentos individualistas imperam.

Um quinto factor foi considerado por Hofstede para se distinguirem as culturas (Hofstede e Usunier, 1996) :

v) Espírito confuciano - representa as normas filosóficas orientais, e que tentam caracterizar o horizonte de actuação das sociedades, ou seja, se possuem objectivos a longo-prazo, ou se pelo contrário a sua actuação está orientada para o curto-prazo.

De acordo com estes indicadores foi construído um *ranking* por país (Quadro 3.1)

Quadro 3.1 - Comparação dos atributos culturais entre países

País	Distância ao Poder	Individualismo	Masculinidade	Aversão à Incerteza
Brasil	69	38	49	76
Canadá	39	80	52	48
Coreia do Sul	60	18	39	35
Dinamarca	18	74	16	23
Espanha	57	51	42	86
EUA	40	91	62	46
Finlândia	33	63	26	59
França	68	71	43	86
Grécia	60	35	57	112
Holanda	38	80	14	53
Hong Kong	68	25	57	29
Irlanda	28	70	68	35
Itália	50	76	70	75
Japão	54	46	95	92
Portugal	63	27	31	104
Reino Unido	35	89	66	35
Singapura	74	20	48	8
Suécia	31	71	5	29

Fonte: G. Hofstede e J. C. Usunier, "Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations" em Ghauri, Pervez, Usunier, Jean-Claude (1996), International Business Negotiations, Pergamon

Se estes dados medirem correctamente as características das culturas entre os países analisados, Portugal aproxima-se dos países nórdicos na baixa masculinidade, dos países mediterrâneos e do Japão na elevada aversão à incerteza, no baixo individualismo dos tigres asiáticos (Singapura, Hong-Kong e Coreia do Sul) e na média distância ao poder em relação à maior parte dos países, com excepção dos países nórdicos e dos países anglo-saxónicos. Em conclusão, podemos afirmar que não há um país com o qual tenhamos características culturais semelhantes a todos os níveis, como acontece por exemplo entre os países nórdicos.

Se a distância cultural é muito elevada a rigidez lateral é maior do que quando o ambiente cultural é mais próximo, aumentando assim a relutância em actuar nos mercados externos, pois os gestores vêem no ambiente cultural um obstáculo ao desenvolvimento dos seus negócios.

c) *Distância económica* - existe quando os ambientes económicos dos dois países são diferentes. Podemos considerar o Produto Interno Bruto, em termos absolutos ou *per capita*, e a dimensão da população como as variáveis que podem distinguir os dois países, e ainda a diferença de sistemas políticos e económicos.

Quanto maior é a distância económica em favor do país alvo, maior é a força que atrai a empresa para actuar nesse mercado. Por outro lado, quanto maior é a distância económica em desfavor do país de destino, menos atractivo se torna esse destino. Como se pode verificar, a distância económica mede-se de uma forma diferente da distância física e cultural. Neste caso, o país de destino assume-se como uma base potenciadora do negócio internacional, pois como está mais desenvolvido o conhecimento acerca dos negócios internacionais e o fluxo de informação é maior, aumentando a experiência internacional das empresas que actuam nesse mercado. Esse mercado funciona como um "laboratório de experiências" em termos de negócios internacionais. Desta forma, as empresas sentem-se atraídas por esse mercado, pois sentem que podem aprender com a actuação nesse mercado e ganham, com certeza, experiência internacional o que lhes confere uma certa vantagem para futuros negócios internacionais. No entanto, as empresas podem sentir-se atraídas por países economicamente mais distantes no sentido inverso, ou seja, mais atrasados. Esta perspectiva não está em desacordo com o enunciado anteriormente, pois o objectivo é o mesmo, a obtenção de uma vantagem específica que ainda não se possui, e que neste caso pode ser o acesso a baixos custos de produção.

Depois desta análise o que se pode concluir é que a empresa tende, em primeiro lugar, a realizar negócios com países em que a distância psicológica é menor, estendendo depois as suas actividades a países psicologicamente mais afastados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne 1977; Luostarinen 1979). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) analisaram o processo de internacionalização de quatro empresas suecas - Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo -, chegando à conclusão que as empresas, à excepção da Facit que estabeleceu uma rede de agentes em vários países ao mesmo tempo, começaram as suas operações internacionais por países próximos, como a Dinamarca, Noruega, Finlândia, Holanda, Suíça, privilegiando também países com um mercado interno de grande dimensão, como os Estados Unidos da América e o Reino Unido. De seguida, estenderam as suas actividades a países mais distantes, como Portugal, Espanha, Itália, etc.

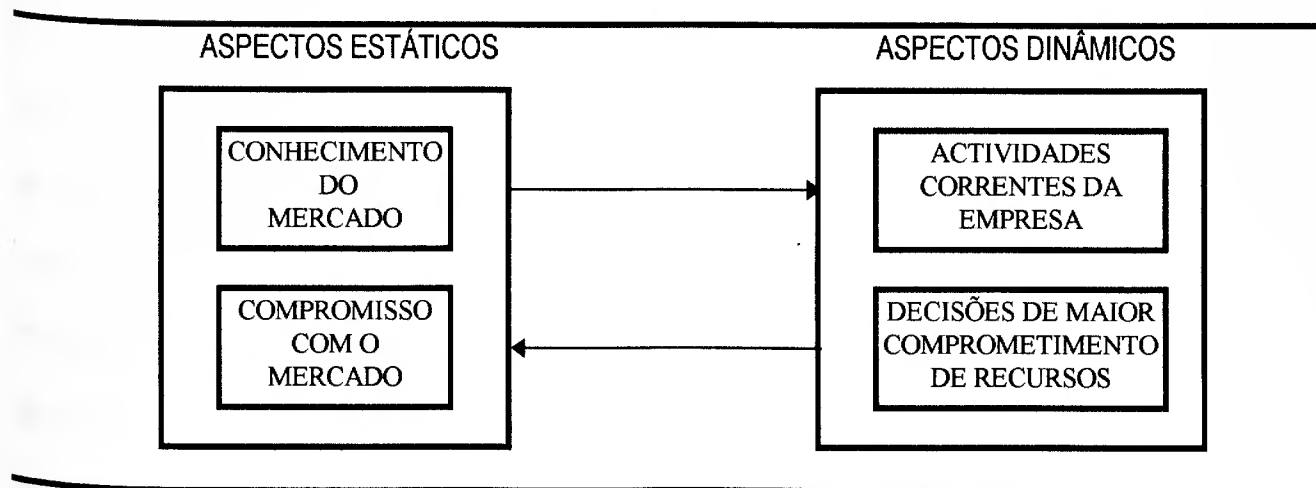
3.5 - INTERNACIONALIZAÇÃO COMO UM PROCESSO INCREMENTAL

Como verificámos anteriormente o processo de internacionalização é incremental. O que nos leva a dizer que existe uma diminuição da rigidez lateral, pois as empresas à medida que vão conhecendo os mercados, reduzem o seu grau de rigidez lateral.

3.5.1 - O Modelo de Johanson e Vahlne

Johanson e Vahlne (1977) formularam um modelo dinâmico, onde o resultado final de uma decisão, ou mais genericamente o ciclo de acontecimentos, constitui o *input* para o passo seguinte. Desta forma, o estado actual da internacionalização da empresa constitui um importante factor explicativo para as decisões que irão ser tomadas em momentos posteriores. Este modelo apresenta-se na figura 3.3.

Figura 3.3 - O Processo de Internacionalização da Empresa



Fonte: Johanson e Vahlne, 1977. p. 37

Assume-se que o conhecimento do mercado e o compromisso para com o mercado afectam as decisões de maior compromisso com o mercado e o desenvolvimento das actividades que, por seu turno, alteram o conhecimento do mercado e o compromisso com o mercado.

ASPECTOS ESTÁTICOS

O conceito de compromisso com o mercado é composto por dois elementos: o montante de recursos empregues e o grau de empenhamento. O montante de recursos empregues pode ser operacionalizado através do montante de investimento, o que inclui o investimento em *marketing*, organização, recursos humanos, etc. O grau de empenhamento pode ser definido como a dificuldade de encontrar um uso alternativo para os recursos empregues e poder transferi-los para aí. É um conceito que se aproxima da noção de custo fixo.

O grau de empenhamento é tanto maior quanto mais os recursos estiverem integrados com outras partes da empresa, sendo o seu valor derivado dessas actividades integradas. Por exemplo, uma integração vertical da empresa significa um maior grau de empenhamento do que uma organização em conglomerado.

Um segundo aspecto é o conhecimento do mercado, factor que vai influenciar as decisões de maior compromisso com o mercado.

O conhecimento pode ser adquirido de duas formas distintas :

a) conhecimento objectivo que pode ser ensinado, apreendido por processo formais.

b) conhecimento experiencial que só pode ser adquirido através da experiência de actuação no mercado.

Para este modelo o conhecimento experiencial assume-se como o mais importante, pois é aquele que permite às empresas conhecerem as características dos mercados onde actuam ou pretendem actuar. Este conhecimento do mercado subdivide-se em dois tipos:

(i) conhecimento geral - métodos de marketing, características dos consumidores, localização geográfica, etc.

(ii) conhecimento específico do mercado - características únicas do mercado, onde se pode incluir o clima de negócios, valores culturais, estrutura do mercado e as características das empresas e dos seus recursos humanos.

Para se iniciarem as operações internacionais é necessário que as empresas possuam estes dois tipos de conhecimento. Contudo, o conhecimento específico só pode ser adquirido através da experiência no terreno, enquanto que o conhecimento das operações pode ser transferido de um mercado para outro.

Existe uma relação directa entre conhecimento do mercado e empenhamento para com o mercado : o conhecimento pode ser considerado como uma dimensão dos recursos humanos. Consequentemente quanto melhor é o conhecimento acerca do mercado, mais valiosos são os recursos e maior é o compromisso para com o mercado. Esta relação aplica-se sobretudo ao conhecimento experiencial, pois é dificilmente transferível para outros mercados. Contudo, quando a empresa possui larga experiência de actuação nos mercados externos, esse conhecimento pode ser sistematizado, formalizado, constituindo um *input* importante para futuros negócios internacionais, principalmente em mercados com condições semelhantes àqueles onde o conhecimento experiencial foi adquirido.

ASPECTOS DINÂMICOS

Os aspectos dinâmicos são as actividades correntes da empresa que constituem também a primeira fonte de experiência das organizações. Essa experiência pode ser adquirida através da contratação de recursos humanos com experiência ou através de conselhos de pessoas com experiência nesses mercados.

Existe um desfasamento entre a tomada de decisão e o resultado final dessa mesma decisão, pelo que a empresa se sente estimulada a realizar operações nesse mercado específico.

Para uma empresa adquirir experiência no mercado externo a melhor forma, e também a mais rápida é contratar um gestor de vendas ou um agente com experiência de actuação no mercado externo, ou então, comprar uma parte ou a totalidade de uma empresa que se encontra a operar no mercado ².

O que podemos concluir é que a experiência adquirida é um processo longo, que não se realiza de um momento para o outro e deve estar ligado às actividades correntes.

O último aspecto dinâmico do modelo são as decisões de maior compromisso de recursos, decisões essas que são uma resposta aos problemas ou então às oportunidades percepcionadas no mercado.

O que este modelo nos leva a concluir é que compromissos adicionais no mercado irão ser feitos em pequenos passos. Contudo, existem três excepções que devemos considerar (Johanson e Vahlne, 1990) e que provocam que o processo possa não ser feito gradualmente :

(i) quando as empresas possuem recursos elevados a consequência de pequenos compromissos adicionais é pouco importante para o processo de internacionalização. Desta forma, é de esperar que grandes empresas ou empresas com excesso de recursos "dêem" passos maiores no processo de internacionalização.

(ii) quando as condições nos diferentes mercados são estáveis e homogéneas, o conhecimento relevante do mercado pode ser adquirido por outras formas, que não o conhecimento experiencial. Assim, a empresa pode avançar mais rapidamente no processo de internacionalização, pois a experiência que deveria ser adquirida através da actuação no mercado pode ser dispensada, permitindo à empresa "queimar" fases intermédias no processo.

² A empresa pode não possuir recursos financeiros suficientes para adquirir uma empresa, constituindo esta facto um sério entrave ao desenvolvimento mais rápido das operações internacionais. No entanto, analisaremos alguns obstáculos à internacionalização mais à frente.

(iii) quando a empresa possui uma experiência relevante de mercados com características semelhantes àquele onde pretende actuar, essa mesma experiência pode ser facilmente transferível, podendo a empresa avançar mais rapidamente no seu processo de internacionalização.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) distinguiram quatro fases de entrada nos mercados externos:

Etapa 1 - Actividades de exportação não regulares .

Etapa 2 - Exportação através de representantes independentes (agentes).

Etapa 3 - Estabelecimento de uma filial comercial no exterior.

Etapa 4 - Estabelecimento de uma filial produtiva no exterior.

As várias etapas no processo de internacionalização demonstram que a empresa vai comprometendo cada vez mais recursos para com o mercado, aumentando também o seu empenhamento.

3.5.1.1 - Estudos que Confirmam o Modelo

Esta teoria foi confirmada por vários estudos empíricos, dos quais podemos destacar os de Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1984), Reid (1981), Czinkota (1982) Yaprak (1985) e Simões (1996), que distinguem várias fases no crescimento internacional da empresa, semelhantes às enunciadas anteriormente. Nas palavras de Johanson & Vahlne (1990, p. 14) “ o modelo ganha consistência se observarmos o comportamento exportador, e a importância da distância cultural também é confirmada” .

Jarillo & Martinez (1991) apresentam um modelo semelhante, considerando cinco etapas no desenvolvimento da empresa:

1 - Exportação Ocasional - podemos considerar esta fase como uma resposta da empresa a estímulos externos, ou seja, a empresa vende para o estrangeiro esporadicamente, e como resposta a uma solicitação externa, o que torna esta fase um processo não planeado. Podemos dizer que pouca coisa muda na empresa, a não ser o destino das vendas, que agora passa a contemplar o estrangeiro. As exportações são consideradas como um prolongamento do mercado interno.

2 - Exportação Experimental - nesta fase a empresa assume que quer exportar, actuando de forma mais activa na busca de oportunidades. A empresa aproveita a capacidade instalada e exporta o remanescente do mercado interno, pois ainda não possui um compromisso estável com o mercado externo. Para esta exportação a empresa utiliza intermediários independentes, como agentes, companhias de *trading*, consórcios de exportação, etc.

3 - Exportação Regular - esta fase é o corolário da fase anterior, pois se a empresa obtém bons resultados, ela sente-se incentivada para aumentar o seu grau de compromisso para com o mercado externo, passando a elaborar planos de produção autónomos para esse mercado. Como a empresa possui uma base sólida de clientes, é criado um departamento para lidar com os assuntos relacionados com a exportação, constituindo-se como uma entidade autónoma. Além de se utilizarem agentes locais independentes, as empresas abrem escritórios de representação que, embora não vendendo, são o rosto da organização, constituindo-se como canais de comunicação para com o mercado, o que permite ganhar experiência para futuras presenças nesses mercados.

4 - Instalação de Filiais Comerciais - nesta fase a empresa decide assumir um maior controlo das operações no exterior, passando a incorporar na sua cadeia de valor internacional actividades que, até então, estavam destinadas a entidades independentes. A empresa integra-se verticalmente para diante, pois as actividades que passa a controlar relacionam-se com a logística e comercialização dos produtos nos mercados externos. Em relação à política de promoção-distribuição, a empresa adopta uma estratégia *push*, pois “empurra” os seus produtos através dos canais de distribuição, exigindo-se, por isso, uma relação de estreita colaboração com os distribuidores.

5 - Instalação de uma Filial Produtiva - a empresa decide investir directamente nos mercados externos na área da produção, aumentando o seu grau de comprometimento para com o mercado ainda mais. A empresa decide investir no exterior devido a uma, ou mais, das seguintes razões:

- a) Existe um grande mercado potencial.
- b) Existência de barreiras comerciais que tornam as exportações desvantajosas.

- c) Custos logísticos elevados, como por exemplo o custo de transporte, que tornam as exportações não competitivas, quando comparadas com a produção local.
- d) Incentivos e/ou pressões dos governos locais que podem conceder benefícios fiscais, ou de outra ordem, que tornam a localização atractiva em termos de investimento.
- e) Existência de determinados recursos produtivos, trabalho ou tecnologia, que tornam o local atractivo, podendo-se obter produtos com um mais baixo custo, o que torna a localização competitiva.

Nesta fase a empresa incorpora novas actividades na sua cadeia de valor internacional, integrando-se verticalmente para trás, pois a embalagem de produtos, empacotamento e produção de alguns componentes são agora localizados no exterior.

Vahlne e Nordström (1990) analisam o processo de estabelecimento das filiais comerciais suecas no exterior, chegando à conclusão que a distância psicológica entre os vários países diminuiu, podendo o processo de internacionalização ser mais rápido e não corresponder totalmente às fases enunciadas, principalmente na escolha dos mercados de actuação. Esta diminuição da distância psicológica acontece por duas razões:

1. O Mundo, em geral, tornou-se mais homogéneo ao nível das estruturas legais e administrativas. Além disso, o inglês caminha para a posição de segunda língua universal do planeta, o que facilita a realização de contactos e negócios internacionais.
2. Existem cada vez mais recursos humanos com experiência em negócios internacionais, além do que o conhecimento básico dos vários mercados está mais acessível, através dos jornais e revistas internacionais, das firmas de consultoria e mais recentemente através da *Internet*. Consequentemente, as empresas entrarão mais rapidamente nos mercados, perdendo o conhecimento experiencial importância, pois podem transferir a experiência acumulada noutros mercados.

3.5.1.2 - Críticas ao Modelo

Se existem estudos empíricos que confirmam a teoria, também diversas críticas são apresentadas. Um primeiro grupo “acusa” o modelo de ser determinístico (Reid, 1983; Turnbull, 1987; Rosson, 1987) devido, essencialmente à forma rígida como as etapas acontecem. A empresa possui várias opções para os modos de entrada e expansão nos mercados, e o desenvolvimento não tem que se processar da forma que está proposta. Reid argumenta que a escolha é mais condicionada pelas condições específicas de cada mercado, escolhendo a empresa a forma de actuação segundo essas mesmas condições, não seguindo obrigatoriamente as etapas enunciadas.

Andersen (1993) fez uma análise crítica deste modelo, apresentando as seguintes conclusões:

- ❶ O âmbito de análise deste modelo deve ser alargado, incluindo as suas hipóteses.
- ❷ O modelo carece de um certo poder explicativo, pois o seu principal objectivo deve ser o de explicar o porquê do processo, e porque razão as empresas dão o passo A em vez do passo B.
- ❸ Deve haver uma maior interligação entre o nível teórico e operacional, devendo incorporar, á partida, critérios de testabilidade.
- ❹ O modelo apresenta uma reduzida base de explicação acerca das fases iniciais do processo de internacionalização. O modelo não explica como a empresa inicia a sua “aventura internacional”. Esta crítica é partilhada por Forsgren (1989) que refere que o modelo se preocupa pouco em saber como a empresa desenvolve as suas actividades quando ainda possui uma reduzida experiência internacional.

3.5.2 - O Modelo de Luostarinen

Luostarinen (1979, *op. cit.*) considera estes modelos por etapas determinísticos e apresenta um corpo teórico onde é proposto um padrão de internacionalização para a empresa. Nesse padrão analisam-se três componentes distintas para o processo de internacionalização:

- Produtos.
- Operações.

- Mercados.

As transformações nestas três variáveis fornecem-nos um modelo dinâmico da internacionalização. Baseado nos seus estudos empíricos, Luostarinen encontrou uma estratégia de desenvolvimento para os produtos, para as operações e para os mercados.

Quanto aos produtos, as empresas começam com produtos físicos, seguindo-se a introdução de serviços relacionados com esses mesmos produtos, normalmente os serviços de pós-venda. Depois as empresas introduzem sistemas e, por fim, *know-how*. Esta evolução no produto corresponde, em termos de operações utilizadas, a um desenvolvimento gradual nas formas de penetração nos mercados externos, que começam por ser operações de marketing sem investimento directo, onde podemos incluir a exportação indirecta de produtos, a exportação directa de produtos e a exportação de serviços e de *know-how*, para depois passar a existir investimento directo no exterior, onde podemos incluir a instalação de subsidiárias de promoção de vendas, centros de armazenagem e filiais comerciais, que assumem a responsabilidade total pela comercialização dos produtos. Se existe esta evolução no que diz respeito às operações comerciais, o mesmo se passa em relação às operações produtivas, começando a empresa por operações sem investimento directo, como o licenciamento, *franchising*, subcontratação, operações de chave-na-mão, dando mais tarde o salto para operações com investimento directo, como é o caso de subsidiárias de montagem e de produção.

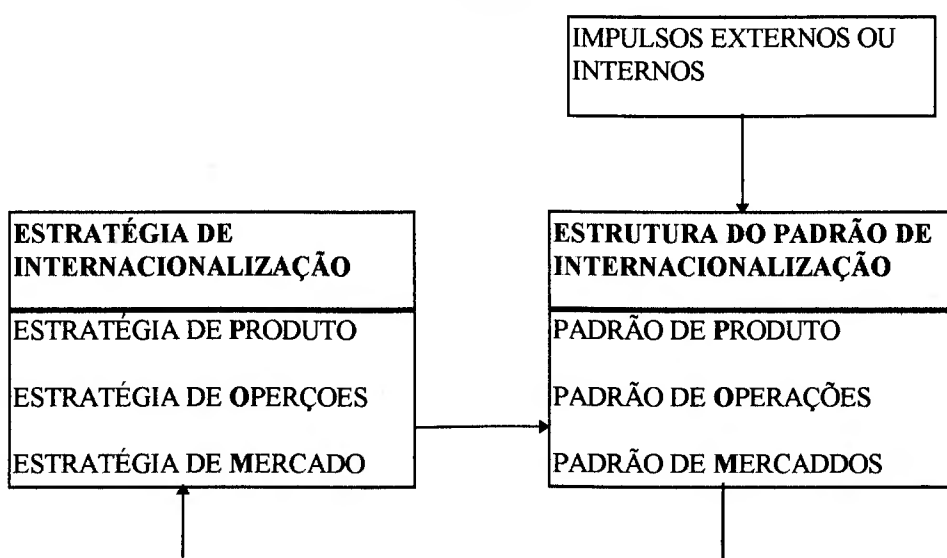
Esta evolução demonstra que a empresa, com o avançar do seu processo de internacionalização, vai comprometendo mais recursos nos mercados externos, utilizando também operações mais sofisticadas, o que implica uma presença mais activa nos mercados. Este gradualismo também acontece nos mercados de actuação das empresas, pois iniciam as suas "aparições" em mercados próximos, com reduzida distância psicológica, alargando as suas actividades para mercados, cada vez, mais distantes.

Ao combinarmos estas três vertentes no processo de internacionalização podemos determinar a estratégia de internacionalização, que pode ser sumariada como a estratégia POM (produtos, operações, mercados).

Mudanças na estratégia, quer de produtos, quer de operações ou de mercados, implicam uma mudança na estrutura do padrão de internacionalização, definido por Luostarinen como sendo " o somatório de todos os produtos introduzidos pela empresa nos mercados internacionais, de todas as operações utilizadas pela

empresa nesses mercados e de todos os mercados externos onde a empresa está presente num determinado momento" (Luostarinen, 1979, *op. cit.*, p. 175). Definido desta forma, o padrão da estrutura de internacionalização pode mudar constantemente e, para isso, basta que a empresa altere algumas das componentes do *mix* POM. Podemos encontrar uma interação entre estratégia e estrutura na internacionalização, visível na fig. 3.4.

Figura 3.4 - Estratégia e Estrutura do Processo de Internacionalização.



Fonte: Luostarinen, 1979, p. 177

Pela análise da figura conclui-se que a empresa, com vista à sua futura internacionalização é influenciada, mais ou menos intensamente, pelo seu presente grau de internacionalização, conclusão a que também chegam Johanson & Vahlne (1977). Com base nestas três dimensões, Luostarinen (1979) constrói um modelo dinâmico do processo de internacionalização, modelo esse obtido através de alterações no estado do padrão de internacionalização e que considera as seguintes fases:

1 - FASE INICIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO - este é um dos períodos mais críticos para a empresa, pois a sua experiência internacional é reduzida, constituindo-se como um passo para o desconhecido. Nesta fase, a empresa possui um elevado grau de rigidez lateral. O mercado externo é encarado como um prolongamento do mercado interno, comercializando os produtos com o mínimo de alterações possíveis. O padrão "normal" é o seguinte:

PRODUTOS - o primeiro produto a ser introduzido no mercado externo é um bem físico.

OPERAÇÕES - utiliza-se uma operação de marketing que não envolva investimento directo, que se traduz na exportação indirecta ou exportação directa.

MERCADOS - o primeiro mercado de actuação é um país com uma reduzida distância psicológica. Será um país geograficamente, ou culturalmente, próximo.

Para empresas com um mercado interno reduzido e, com o intuito de ganharem economias de escala ou de especialização, é natural que tentem continuar e aumentar as exportações dos seus produtos o maior período de tempo possível com esforços reduzidos e com um baixo grau de comprometimento para com o mercado, o que equivale a dizer que preferem operações que não envolvam investimento directo. Desta forma, a empresa começa por actuar nos países com uma reduzida distância psicológica e, quando estes estão cobertos, passa a actuar em mercados mais distantes. A principal alteração situa-se nos países de actuação, estratégia de mercado, permanecendo inalteradas as estratégias de produto e de operações. Quanto a esta última, a empresa começa por utilizar a exportação indirecta, pois envolve menores recursos e menor risco, passando numa fase posterior para a exportação directa.

2 - FASE DE DESENVOLVIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO - este é um período de transição, iniciando-se a introdução de serviços nos mercados externos, existindo uma alteração na estratégia de produto. A empresa passa a investir directamente em operações de marketing, o que faz com que haja uma alteração na estratégia de operações. O padrão POM pode ser definido da seguinte forma:

PRODUTO - a empresa introduz bens e/ou serviços nos mercados externos.

OPERAÇÕES - a empresa utiliza, simultaneamente, operações de Marketing com e sem investimento directo. Contudo, em alguns casos, as operações com investimento directo podem substituir as operações sem investimento directo.

MERCADOS - a empresa actua em países com diversas distâncias físicas e culturais. A empresa passa a actuar em países mais distantes. As operações que envolvem investimento directo substituem as que não implicam investimento directo em países psicologicamente próximos. Também as operações mais "arriscadas"

se iniciam por países próximos. Os serviços são introduzidos em países próximos e também em países mais distantes.

Nesta fase de desenvolvimento, as empresas possuem ou um departamento que se encarrega das exportações, ou então um responsável que se preocupa com o crescimento das operações internacionais.

Podemos então dizer que a orientação internacional começa a ganhar forma, pois a rigidez lateral diminui, alocando-se mais recursos para as operações externas, pois o conhecimento dos mercados externos aumenta, fazendo com que o grau de incerteza diminua.

3 - FASE DE CRESCIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO - quando a empresa passa da fase de desenvolvimento para a fase de crescimento são de esperar as seguintes alterações no padrão POM:

PRODUTO - conjuntamente com os bens e serviços a empresa passa a introduzir sistemas (projectos de chave-na-mão, *franchising* e co-produção) nos mercados externos.

OPERAÇÕES - além de operações de marketing, com e sem investimento directo, a empresa passa a utilizar operações de produção que não envolvem investimento directo.

MERCADOS - as operações da empresa dispersam-se por mercados cada vez mais distantes, com uma maior distância psicológica.

A empresa passa a actuar em mercados mais distantes, principalmente para diversificar os riscos e para aumentar as vendas.

4 - FASE DE MATURIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO - nesta fase são registadas as seguintes alterações:

PRODUTO - a empresa começa a vender *know-how* para os mercados internacionais.

OPERAÇÕES - como corolário da sua actuação, a empresa realiza operações de produção com investimento directo, demonstrativo de um estado avançado no processo de internacionalização.

MERCADOS - além de mercados "quentes", próximos e distantes, a empresa passa a actuar em mercados longínquos.

O estudo empírico realizado por Luostarinen demonstrou que cerca de 70% das empresas instalaram as suas unidades produtivas no exterior em países com uma reduzida distância psicológica. Por outro lado, cerca de

40% das unidades produtivas foram instaladas em países onde a empresa não possuía qualquer experiência prévia o que vem revelar que, nem sempre, se pode seguir o padrão tradicional do processo de internacionalização.

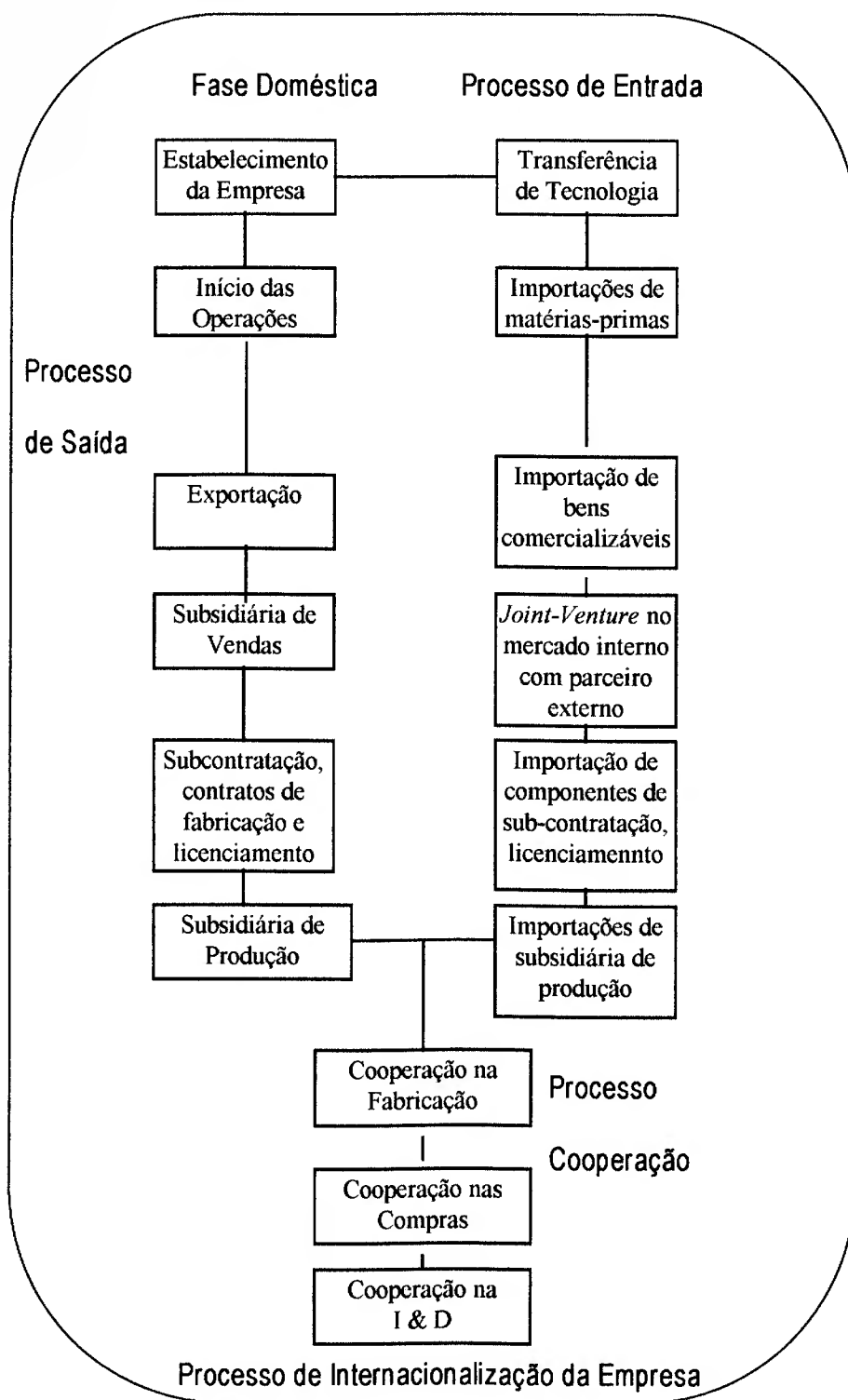
3.5.2.1 - Carácter Sistémico da Internacionalização

A internacionalização, quer no modelo de Johanson e Vahlne (1977), quer no modelo de Luostarinen (1979), é encarada apenas como o desenvolvimento das operações no exterior (*outward internationalization*). No entanto, a internacionalização é mais do que isso, pois envolve também os contributos que a empresa recebe do exterior (*inward internationalization*), por exemplo das importações que efectua, ou então da aprendizagem que obtém com uma relação frutuosa com os seus fornecedores. Welch e Luostarinen consideram que existe uma interdependência entre as duas actividades. Muitas empresas são internacionais devido a esta interligação; um exemplo paradigmático é o da subcontratação, que abunda no sector têxtil português, em que as empresas possuem um nível elevado de exportações, no entanto a maior parte da sua experiência internacional deriva das encomendas que os seus clientes efectuam.

As relações *inward* e *outward* agem e influenciam-se mutuamente. No entanto, existe uma outra dimensão no processo de internacionalização que é a cooperação, e que contribui também para a configuração das operações no exterior. A Benetton subcontrata a maior parte das suas actividades, cerca de 95%, a empresas que trabalham em exclusivo para assegurar as suas encomendas. Além disso, mantém um “cordão umbilical” com estas empresas, pois assegura os planos de produção, faz a gestão de *stocks* e o controlo de qualidade. Para os subcontratados, estes ensinamentos proporcionada pela Benetton fornecem-lhes uma experiência internacional que não conseguiriam obter sozinhos (Jarillo e Martinez, 1991., pp. 46-47).

A perspectiva apresentada na figura 3.5 conduz-nos à abordagem da internacionalização através das redes de empresas, sendo as decisões de entrada nos mercados o resultado de interacções entre os actores no mercado externo e a empresa em questão (Johanson e Vahlne, 1992).

Figura 3.5 - O Processo de Internacionalização e os Modos de Operação



Fonte: Luostarinen, 1994, p. 19

As alianças fornecem à empresa recursos adicionais e informação específica, o que torna a internacionalização mais fácil e com um menor grau de risco. O desenvolvimento destas relações podem ser alcançadas através :

- a) do estabelecimento de relações com redes que são novas para a empresa, isto é, extensão internacional;
- b) do desenvolvimento de relações nessas redes, isto é, penetração;
- c) da ligação de redes entre vários países, isto é, integração internacional (Joahanson e Mattsson, 1988);



A internacionalização através do estabelecimento das redes pode ser uma forma rápida de alcançar a internacionalização, contudo existem alguns riscos envolvidos nesta estratégia, como sejam a partilha de informação e de conhecimento que pode ter um aproveitamento oportunístico por parte dos parceiros, a perda de uma identidade já adquirida e a ideia de que através destas alianças se conseguem alcançar todos os objectivos, pois a integração em redes deve constituir uma das formas possíveis de se alcançar a internacionalização, e não a única.

3.5.2.2 - As Dimensões da Internacionalização

A estratégia de internacionalização que a empresa segue, considerando as operações no exterior, o contributo que recebe do exterior e os acordos de cooperação, é fruto das suas condições específicas.

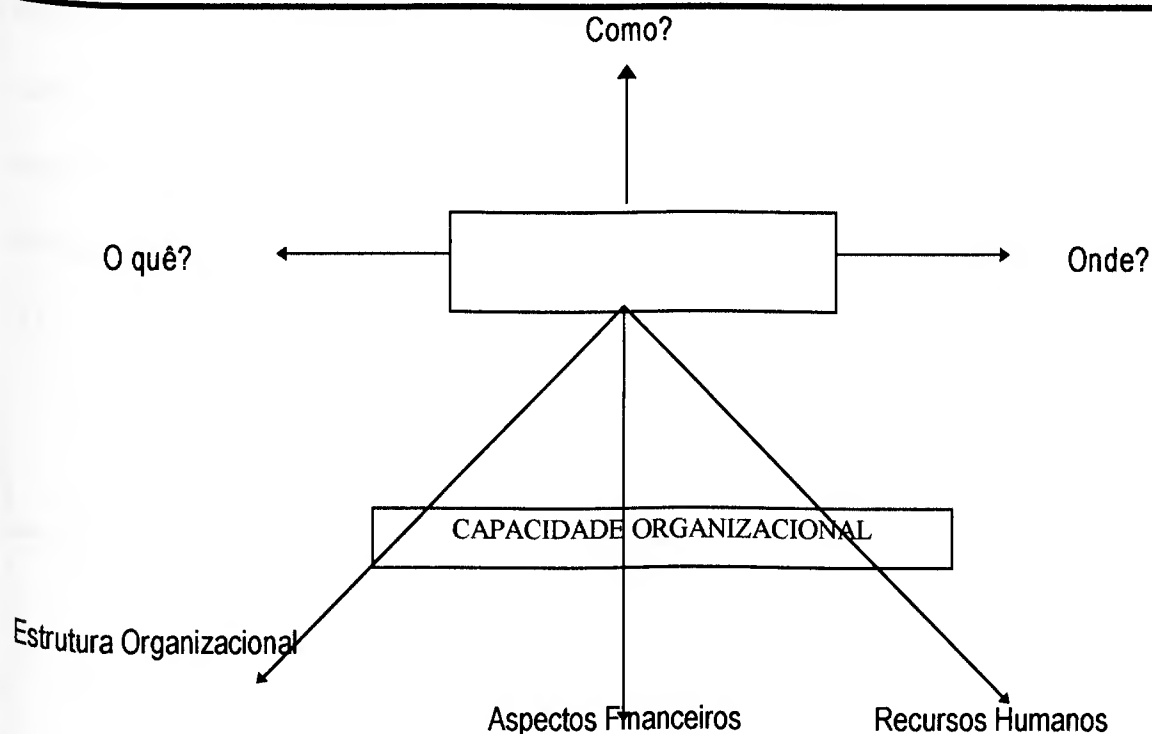
Welch e Luostarinen (1988) apresentam um modelo (fig. 3.6) que conjuga as estratégias de internacionalização das empresas com os seus vectores internos.

A parte superior da figura corresponde ao modelo apresentada por Luostarinen e já analisado anteriormente. O Como representa as várias de operação internacional que a empresa utiliza no seu processo de expansão internacional; o Onde representa a localização geográfica das actividades internacionais; e o Quê são as actividades da empresa objecto de internacionalização, onde se incluem os produtos, os serviços e os sistemas. Dito de outra forma, estas três variáveis não são mais que o padrão POM desenvolvido no ponto

3.5.2. Na parte inferior explicitam-se os aspectos internos à empresa e que funcionam como estímulo ou condicionante à estratégia de internacionalização. Quando conjugamos estas seis dimensões nós podemos analisar o grau de envolvimento externo e interno da empresa. Desta forma, podemos detectar eventuais pontos fracos da empresa e que podem ser corrigidos, por forma a que o processo de internacionalização tenha êxito. Por exemplo, se a empresa possui uma elevada percentagem de exportações no seu volume de

vendas, mas se o grau de envolvimento dos recursos humanos é diminuto e se possuem pouca experiência em lidar com os problemas derivados do processo de exportação, então detectámos uma eventual fonte de problemas que, se for corrigida, pode contribuir para o sucesso do processo de internacionalização que a empresa está a desenvolver.

Figura 3.6 - Dimensões da Internacionalização



Fonte: Welch e Luostarinen (1988, p. 39)

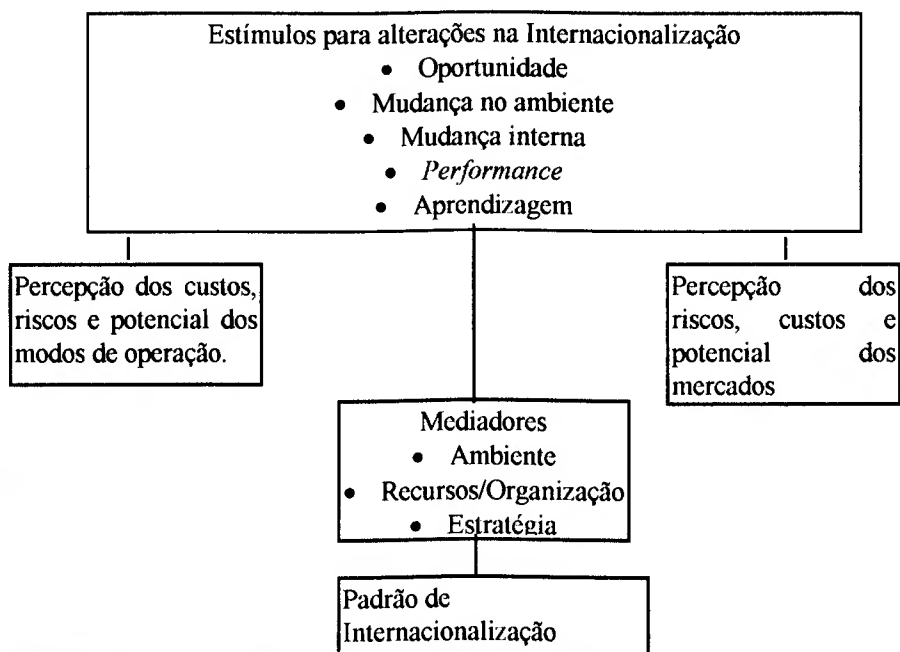
3.5.3 - O Contributo de Calof e Beamish

Uma das principais críticas efectuadas ao modelo foi a do determinismo nas etapas de evolução internacional das empresas. Contudo, a internacionalização por etapas continua a ser um factor explicativo muito importante na internacionalização. Calof e Beamish (1995, p. 116) vão mais longe e propõem um modelo adaptativo para a internacionalização, que definem como "um processo de adaptação das operações (estratégia, estrutura, recursos, etc.) da empresa ao ambiente internacional". Os processos de internacionalização são determinados

pelas diferenças inter-firmas, pela natureza dos estímulos para a mudança nas operações utilizadas e pela percepção dos gestores.

Calof e Beamish (1995) concluem que as alterações nos modos utilizados resultam das mudanças nas atitudes da empresa, ou seja, à medida que as empresas actuam nos mercados elas modificam as suas impressões relativamente ao mercado, podendo estas mudanças actuar nos dois sentidos, isto é, como estímulo para continuar o empenhamento para com o mercado ou então como estímulo para abandoná-lo. A escolha de novas operações é influenciada pelo potencial de vendas que trás para a empresa, pelos seus custos, e pela percepção dos gestores em relação às capacidades e recursos da empresa para lidar com uma nova situação. Além disso, a estratégia da empresa e as restrições impostas pelo ambiente externo devem ser tomadas em consideração. Este desenvolvimento do processo de internacionalização apresenta-se na figura 3.7.

Figura 3.7 - Desenvolvimento do Processo de Internacionalização



Fonte: Calof e Beamish 1995, p. 126

3.6 - SÍNTESE

Depois de analisadas as principais teorias que abordam a internacionalização é importante sintetizar o que foi desenvolvido:

a) *O processo de internacionalização é lento e pode demorar anos a consolidar-se, pelo que é necessário que a empresa se empenhe e que não espere resultados imediatos.*

b) *A internacionalização é um processo gradual, entrando a empresa passo a passo nos mercados externos.*

A empresa começa por operações que envolvem poucos recursos e risco reduzido, para com o decorrer do tempo comprometer mais recursos e empenhar-se mais activamente no processo. Contudo, existem casos em que esse gradualismo é ultrapassado, saltando a empresa etapas no seu processo de internacionalização.

Hamel (1995) considera que existem empresas novas que já nascem "supranacionais".

c) *As empresas tendem a actuar segundo um padrão de distância psicológica, ou seja, começam as suas actividades por mercados próximos do seu mercado interno, quer geograficamente quer culturalmente, para depois estenderem as suas actividades a países mais distantes. No entanto, existem vários factores que fazem com que o mundo esteja mais homogéneo (Dunning, 1995), factores esses que diminuem o poder explicativo da distância psicológica na explicação dos mercados externos que a empresa escolhe para actuar.*

d) *A internacionalização é um processo de aprendizagem contínua, pois quando o iniciam, as empresas possuem uma experiência internacional diminuta, o que faz com que actuem de uma forma incremental. À medida que vão desenvolvendo as suas actividades nos mercados externos, elas aumentam a sua experiência e o seu conhecimento do mercado o que lhes permite avançar para formas de operação com maior risco e com maior comprometimento de recursos.*

e) *A direcção da empresa assume um papel fundamental no processo. Todos os gestores, como já vimos, sofrem de rigidez lateral, pelo que se a direcção que, em última análise, é quem decide, assumir uma atitude passiva e de desinteresse perante a internacionalização, dificilmente esta terá êxito.*

- f) *O processo de internacionalização pode não seguir o padrão tradicional, existindo empresas que, por serem grandes ou por possuírem experiência internacional elevada, podem dar saltos no processo, "queimando" fases intermédias.*
- g) *O processo de internacionalização pode ser reversível, ou seja, a empresa pode concluir que um determinado mercado perdeu a sua atractividade, ou então que as condições se alteraram e a empresa não possui conhecimentos suficientes para lidar com a nova situação, e então pode voltar atrás, regressando a formas de operação menos sofisticadas.*
- h) *A internacionalização não possui apenas uma dimensão para o exterior, pois a empresa também é influenciada pela chamada "inward internationalization", que pode estimular o desenvolvimento futuro na expansão da empresa pelos mercados internacionais. O estabelecimento de redes entre empresas e de acordos de cooperação constituem uma forma crescente das empresas se conseguirem internacionalizar. Podemos dizer que se estabelece um círculo neste processo, em que a internacionalização para fora é condicionada pela capacidade da empresa ter adquirida experiência interna através da cooperação que realizou com empresas externas ou com acordos de parceria, e que podemos designar por círculo virtuoso do processo de internacionalização.*

4 - ATITUDES, MOTIVOS, FORMAS DE OPERAÇÃO E CONDICIONANTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Neste capítulo analisaremos os atitudes que as empresas assumem perante a internacionalização, ou seja, qual é o seu entendimento do processo de internacionalização, que em larga medida é determinante no caminho a seguir.

Um segundo ponto que abordaremos é o de saber quais as motivações que as empresas possuem quando decidem internacionalizar as suas actividades, podendo estas ser de três ordens: reactivas, económicas e estratégicas. Além disso, interessa-nos analisar quais as formas de operação que as empresas podem utilizar, tentando sempre identificar as suas vantagens e os seus riscos. No percurso de internacionalização, a empresa é condicionada por múltiplos factores, quer internos e que derivam dos seus recursos e da sua organização, quer externos, onde podemos incluir as especificidades dos produtos que se fabricam e as condições concorrenciais da indústria onde se actua, e ainda pela capacidade em se relacionar com o seu ambiente externo, fornecedores, clientes e concorrentes.

4.1 ATITUDES FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO

O início do processo de internacionalização revela-se como o mais crítico, pois tanto o conhecimento dos mercados externos como a experiência internacional são reduzidas, pelo que não é de estranhar que muitas empresas iniciem as suas actividades internacionais em resultado de estímulos externos à empresa, ou seja, sem uma acção planeada. Young *et alii* (1989) referem, num estudo efectuado, que 70 a 80% das empresas confirmam que a primeira exportação foi fruto da resposta a uma solicitação externa. Por exemplo, a empresa espanhola António Puig, SA, iniciou o seu processo de internacionalização quando um médico norte-americano, em visita a Espanha, se interessou pelos perfumes Puig e convenceu a administração a instalar uma pequena filial de vendas nos EUA (Jarillo e Martínez, 1991., pp. 62-63). Outros estímulos externos são os clientes, pois a internacionalização surge porque se segue um cliente que também internacionaliza as suas

actividades, as câmaras de comércio, as associações industriais, bancos e agências governamentais especialmente dedicadas à promoção das exportações ou da internacionalização.

Por outro lado, a empresa pode ter uma atitude activa na procura de oportunidades para se internacionalizar, desempenhando a administração um importante papel para o sucesso de todo este processo. Bilkey (1978)

identificou quatro factores relacionados com o papel da direcção no início do processo:

- a) A sensibilidade que a direcção possui acerca da atractividade da exportação e de qual a sua contribuição para o desenvolvimento futuro da empresa.
- b) O grau de orientação internacional da direcção. Ele é determinado pelo conhecimento acumulado e pelas tradições, bem como pela atitude que a direcção tem em relação às actividades no estrangeiro. Gestores que estão habituadas a viajar, que falam vários idiomas e que possuem um nível elevado de cultura possuem condições para desempenharem uma atitude activa no processo.
- c) Confiança da direcção na vantagem competitiva da empresa. Depende da percepção que a direcção possui em relação à qualidades dos seus produtos, à sua capacidade tecnológica, de marketing e financeira.
- d) Condições adversas do mercado doméstico. Se estas condições existem, então a direcção tem um estímulo para tentar a exportação, de forma a assegurar a sobrevivência da empresa.

Poder-se-á dizer que uma administração empenhada, que planeia a internacionalização constitui um importante factor para que todo o processo tenha êxito. Ao conjugar a experiência internacional da empresa com a predisposição para a internacionalização, Simões (1997) propôs uma tipologia de atitudes face á internacionalização:

Distantes - empresas que vêem a actuação nos mercados externos como uma hipótese remota, devido a uma opção estratégica ou devido a condicionantes específicas (dimensão, dificuldades da empresa ...).

"Desejosas" - empresas que manifestam vontade em internacionalizar as suas actividades - sobretudo através da exportação -, mas que encontram dificuldades em concretizar os seus propósitos.

Prudentes - empresas que, depois de um período centrado no mercado interno, estão a iniciar um processo gradual, cuidadoso, de internacionalização.

Envolvidas - empresas que actuam em vários mercados e que procuram sedimentar as suas posições nesses mercados, mas que continuam a considerar o mercado interno como uma parte fundamental para o seu volume de negócios.

Empenhadas passivas - empresas que dependem fortemente das exportações, mas que actuam de uma forma passiva, ou seja, limitam-se a responder às encomendas dos clientes externos.

Empenhadas activas - empresas com elevados níveis de exportação e/ou com atitudes activas de expansão do seu envolvimento internacional, que utilizam formas mais exigentes de presença nos mercados externos (filiais comerciais, redes de articulação com os clientes, filiais produtivas ...)

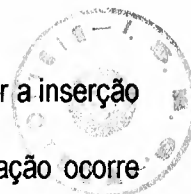
Esta tipologia revela bem a importância da experiência e do conhecimento dos mercados externos. Com efeito, as empresas com um conhecimento razoável desses mercados concentram-se no grupo das “envolvidas” e das “empenhadas activas”, enquanto que as restantes categorias revelam em reduzido conhecimento dos mercados externos.

4.2 - MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma das críticas formulada aos modelos de internacionalização é a de que estes se preocupam pouco em explicar o porquê do início do processo de internacionalização. Anteriormente vimos que a empresa tem certos estímulos para iniciar o processo, contudo estes estímulos não são suficientes para a sua consolidação, pois “se não existem motivos de peso, os estímulos apenas conseguem que a empresa exporte esporadicamente para aproveitar situações conjunturais, e não que inicie um processo formal de internacionalização” (Jarillo e Martinez, 1991, p. 63).

Esses motivos podem ser de três tipos:

- a) Reactivos - a empresa internacionaliza-se como resposta a estímulos provenientes do exterior, ou seja, não é a empresa que toma a iniciativa para iniciar as suas actividades além fronteiras, limitando-se a reagir a solicitações externas. Podemos considerar os seguintes casos:



1. Acompanhar um cliente, que internacionalizou as suas actividades, onde podemos incluir a inserção em redes de empresas, como é o caso da indústria automóvel, onde a internacionalização ocorre porque se começa a acompanhar um cliente para o exterior.

2. Resposta aos concorrentes, quer aqueles que se internacionalizam, quer aqueles que atacam a “empresa” no seu mercado interno.

3. Resposta a um agente que contacta a empresa para ser seu representante, ou então outras empresas que pretendem uma licença da tecnologia da empresa.

4. Programas públicos de promoção da internacionalização, onde se inclui o apoio financeiro para as actividades no exterior, o apoio à participação em feiras internacionais, que constitui uma das formas da empresa conhecer os mercados externos, e ainda a promoção de missões empresariais em países estrangeiros.

b) Económicos - o principal motor da internacionalização é a procura de melhores condições de rentabilidade económica no mercado externo, quando comparadas com aquelas que o mercado interno pode oferecer.

Podemos englobar os seguintes casos:

5. Existem empresas que, devido ao produto que fabricam ou ao sector industrial onde estão inseridos, possuem uma vocação internacional natural, pois a sua internacionalização é fundamental para obter economias de escala na produção, na Investigação e Desenvolvimento, na distribuição, etc.

6. Outro caso é a redução dos custos de produção dos produtos, procurando-se os mercados onde o preço dos *inputs* é mais reduzido quando comparado com o do mercado interno.

7. Existem empresas que internacionalizam as suas actividades porque esperam que a rentabilidade das operações no exterior supere as do mercado interno.

8. Há também empresas que internacionalizam as suas actividades para compensarem uma quebra das vendas no mercado interno.

c) Estratégicos - a internacionalização passa a ser um objectivo estratégico, e não apenas uma actividade complementar, isto é, estar presente no mercado externo é tão importante para a empresa como obter X%

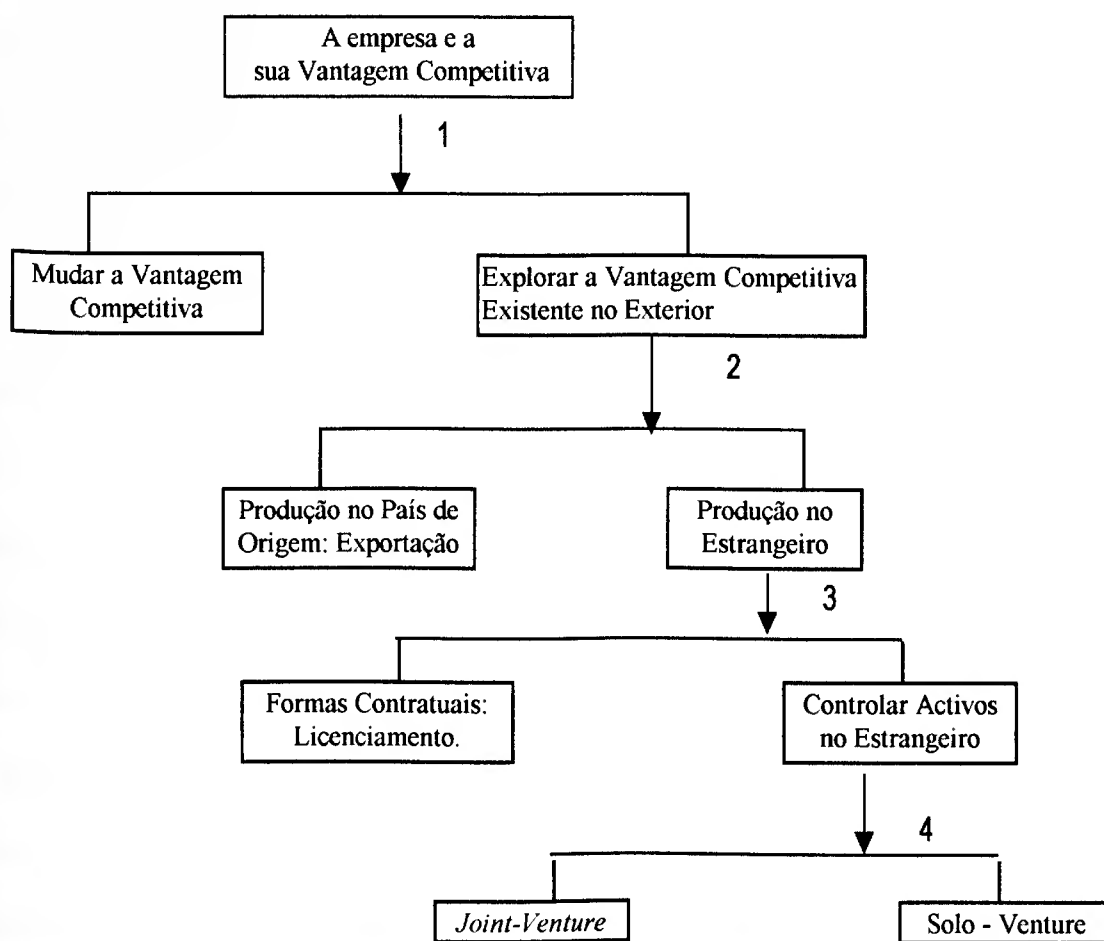
de quota de mercado, ou então Y escudos de resultados líquidos. Neste caso esbate-se a dicotomia mercado interno *versus* mercado externo, passando a actuar a empresa nos locais onde conseguir detectar boas oportunidades de negócio. Podemos encontrar os seguintes exemplos:

9. A internacionalização surge como uma forma de diversificação dos riscos inerentes à gestão empresarial.
10. A internacionalização acontece porque há o desejo de aprendizagem sobre os mercados externos, e a única forma de o conseguir é através da presença no mercado.
11. Os objectivos da empresa não se conseguem alcançar apenas com os negócios realizados no mercado interno, sendo o mercado externo a única solução para ganhar massa crítica que permite à empresa o seu crescimento. Estes casos são mais frequentes em países que possuem mercados internos de reduzida dimensão.
12. Por vezes a internacionalização surge porque há a necessidade de marcar presença em mercados emergentes, ou então em mercados onde existe uma fonte de matéria-prima fundamental para a empresa.
13. Posicionamento face a concorrentes.
14. Fontes de aprendizagem tecnológica no exterior.

4.3 - FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL

A empresa possui várias formas de operar nos mercados internacionais e escolherá a mais adequada consoante a natureza da sua vantagem competitiva (fig. 4.1). A figura mostra-nos como a empresa pode explorar a sua vantagem competitiva, indicando um aumento dos recursos utilizados e do empenhamento para com os mercados externos, ao mesmo tempo que aumenta o risco das operações, à medida que nos deslocamos de cima para baixo.

Figura 4.1 - As Formas de Operação e a Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Czinkota, M., Ronkainen, I. E Moffet, M. (1994), International Business, 3rd ed., Dryden Press, Fort Worth.

A primeira análise que a empresa deve fazer é saber se os factores externos e internos que influenciam a sua competitividade lhe permitem, ou não, auferir de vantagens face aos concorrentes. Se isso não acontecer, então a empresa deve repensar a sua estratégia e encontrar uma nova de organização para os seus recursos. Caso contrário, pode explorá-la no mercado interno ou no mercado externo. Se optar por este último, pode fazê-lo de duas formas distintas: através da produção no mercado interno, ou produção localizada no(s) mercado(s) onde pretende actuar.

Quando a produção é localizada no mercado interno, o abastecimento do mercado externo é satisfeito através de exportações (ponto 4.3.1), sem existência de investimento directo, ou então através de exportações com o recurso ao investimento directo, através da instalação de uma filial comercial no exterior (ponto 4.3.3). Se a empresa se decidir pela produção no mercado externo, pode fazê-lo através de formas de operação que não

envolvam um investimento directo, como é o caso do licenciamento (ponto 4.3.2), ou então por formas de operação onde existe um investimento directo no exterior.

Se a sua opção recair nesta última alternativa, pode decidir partilhar riscos, constituindo para este efeito uma *joint-venture* (ponto 4.3.4), ou então assumir um controlo total das actividades, optando por uma filial produtiva (ponto 4.3.5).

4.3.1 - Exportação

Na maior parte dos casos a empresa inicia a sua actividade pela exportação, pois é uma forma que envolve um menor grau de risco e uma necessidade inferior de recursos, sendo a melhor estratégia para ultrapassar a experiência internacional reduzida. No processo de exportação podemos encontrar três formas distintas:

a) Exportação Indirecta - a empresa vende a um intermediário nacional que, depois, exporta para um ou mais países estrangeiros, existindo ou não intermediários nesse(s) país(es). Esta exportação pode ser feita através de agências de importação-exportação, de empresas de *trading*, de agrupamentos de empresas, de intermediários de importação/subcontratados e através de *Piggibacking*, que pode envolver a troca de produtos entre empresas.

Este tipo de exportação é, normalmente, utilizada por empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização, onde o conhecimento dos mercados externos é reduzido. Em muitos casos a exportação assume um carácter esporádico, acontecendo graças a um estímulo externo. Na caixa 4.1 apresentam-se as vantagens e as desvantagens desta forma de exportação.

Caixa 4.1 - Vantagens e Desvantagens da Exportação Indirecta

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Baixo risco.	• Redução/compreensão da margem de lucro.
• Simplicidade	• "Corte" no fluxo de informação.
• Alargamento das possibilidades de colocação dos produtos.	• Desconhecimento do mercado "real".
• Aproveitamento dos conhecimentos do intermediário.	• Dependência face aos intermediários.
• Acesso à rede de distribuição de outra empresa (no caso de <i>Piggibacking</i>).	• Condicionamento do crescimento.

Fonte: Young *et alii* (1989) e Simões (1995)

Como se constata esta é uma forma de internacionalização preferencial para as empresas que estão a iniciar o processo, onde a experiência internacional é diminuta e na maior parte dos casos os recursos são escassos, visto que a necessidade de recursos financeiros e humanos é reduzida, pois o papel da empresa limita-se à produção dos bens. Contudo, as possibilidades de aprendizagem e compreensão dos mercados externos são diminutas, pelo facto de não existir um contacto com esses mercados, que é realizado pelo intermediário, que possui a responsabilidade de colocação dos produtos no exterior. Em conclusão, esta forma pode ser utilizada como primeiro contacto com o mercado externo, embora indirectamente, e nunca como estratégia privilegiada de desenvolvimento das actividades internacionais, pois não existe uma aprendizagem dos mercados, factor fundamental para o sucesso do processo de internacionalização.

No entanto, muitas empresas, devido à sua dimensão, não conseguem ir mais além do que esta forma de exportação.

b) Exportação Directa - a empresa vende para intermediários localizados nos países do consumidor final (agentes, exclusivos ou não, distribuidores e cadeias de compras). Neste estágio da internacionalização, a empresa já possui um conhecimento melhor processo de exportação, pois já adquiriu alguma experiência nos mercados externos. Além disso, está empenhada no processo actuando de uma forma permanente. A empresa deve possuir, para alcançar o sucesso, recursos humanos especializados, bem como uma estrutura organizacional que assegure a resposta às necessidades de todo o processo. Na caixa 4.2 apresentam-se as vantagens e desvantagens da exportação directa.

Um ponto positivo é o maior empenhamento da empresa, factor importante em todo o processo. No entanto, ainda persistem alguns "filtros" no fluxo de informação entre a empresa e o mercado, pois a ligação não é directa, mas sim através de um agente, exclusivo ou não, que possui a maior parte da responsabilidade no sucesso de todo este processo.

Se o agente for exclusivo a empresa tem a certeza de um maior empenhamento, contudo não controla as actividades na totalidade, pois quem conhece o mercado é o agente. Por outro lado, se o agente não for

exclusivo, então os problemas podem tornar-se mais graves, pois o empenhamento é partilhado com outras empresas.

A exportação directa envolve um maior volume de recursos, pois é necessário uma pesquisa nos mercados externos para a identificação de agentes que possam representar a empresa, apesar de existirem casos em que são os agentes que se dirigem à empresa, além de eventuais campanhas de promoção e publicidade que se tenham de realizar nos mercados externos e que sejam da responsabilidade da empresa. Para estas acções são necessários recursos financeiros e humanos, que a exportação indirecta não envolvia, pelo que o risco envolvido é também maior.

Caixa 4.2 - Vantagens e Desvantagens da Exportação Directa

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Redução da cadeia de distribuição.	<ul style="list-style-type: none">• Maior risco que exportação indirecta.
<ul style="list-style-type: none">• Contacto mais directo com o mercado-alvo.	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de mais recursos.
<ul style="list-style-type: none">• Maior margem para adaptação de produtos, lançamento de campanhas promocionais e reacção a movimentos dos concorrentes.	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de um conhecimento mais profundo do mercado.
<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de diferenciação e uso da imagem de marca (condicionado no caso de cadeias de compras).	<ul style="list-style-type: none">• Existência de "filtros" na relação com o parceiro.
	<ul style="list-style-type: none">• Não está assegurado o empenhamento dos agentes/distribuidores.

Fonte: Young *et alii* (1989) e Simões (1995)

c) Exportação própria - a empresa dirige-se directamente ao consumidor final, reduzindo a existência de intermediários em todo este processo. É assumido um maior grau de controlo sobre as actividades, implicando um maior conhecimento do mercado que lhe permita ser competitivo face à concorrência. Além disso, deve possuir formas de comunicação que lhe permita estabelecer relações directas com os clientes finais. Na caixa 4.3 apresentam-se as vantagens e desvantagens.

Caixa 4.3 - Vantagens e Desvantagens da Exportação Própria

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Contacto com o cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de resposta a acréscimos inesperados da procura, devido à inexistência de <i>stocks</i> de reserva.
<ul style="list-style-type: none">• Maior facilidade de relações duradouras com os clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Não pode ser utilizada em todos os tipos de produtos e para todos os mercados.
<ul style="list-style-type: none">• Maior controle sobre o desenvolvimento do negócio	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de resposta à medida que os mercados crescem.

Fonte: Young *et alii* (1989) e Simões (1995)

Nesta forma específica de operação no exterior é a empresa que assume todo o ónus do desenvolvimento do negócio, através de uma presença física no mercado, aproveitando, ou não, a relação que manteve com o seu agente, pois pode-se seguir numa estratégia de parceria, em que a empresa assume um maior empenhamento e uma maior dedicação. Esta presença no mercado permite um conhecimento mais profundo das suas características e das suas idiossincrasias, facto que permite detectar eventuais alterações que se tenham de efectuar nos produto ou na estratégia que estava a ser seguida para aquele mercado específico. Além disso, permite identificar mais facilmente oportunidades de negócio, caso elas existam.

Esta evolução no processo de internacionalização revela uma mudança na atitude da empresa, que é a de existir uma procura activa de novas formas de desenvolvimento dos negócios internacionais, denotando uma diminuição na rigidez lateral dos gestores, factor de sucesso para o processo de internacionalização. Se a empresa possui um maior grau de controle das actividades, este facto acarreta um risco mais elevado, alicerçado na necessidade de dispêndio de recursos financeiros mais avultados, pois é a empresa que tem de se preocupar com a distribuição dos seus produtos, tarefa que anteriormente estava destinada ao agente, e de recursos humanos mais qualificados, que conheçam o mercado e que se saibam movimentar, pois o ambiente empresarial e cultural é diferente do enfrentado no mercado interno.

4.3.2 - Licença

A exportação possui a característica da produção ser efectuada no mercado interno. No entanto, a empresa pode decidir produzir no mercado externo. Uma das formas possíveis é através de um contrato de licença,

onde a empresa realiza a sua produção indirectamente. O contrato de licença é um acordo contratual que uma empresa estabelece com outra(s) num ou em vários países distintos, onde é concedido o direito de usar um processo produtivo, uma patente, uma marca registada, um segredo comercial ou qualquer outro activo intangível mediante o pagamento de uma quantia inicial, um *royalty*³, ou de ambos.

O licenciamento pode ser a forma preferida nas seguintes situações (Young *et al* 1989, Simões 1995):

- a) Quando os custos de transporte ou as barreiras à importação no país de destino tornam as exportações da empresa não competitivas.
- b) Quando um país estrangeiro limita ou proíbe o investimento directo.
- c) Quando a empresa opta por não crescer além fronteiras, mas pretende ter uma presença nos mercados externos. Um exemplo desta estratégia é o da *During AG* (com o produto WC Pato) que com apenas cerca de 30 trabalhadores numa fábrica na Suíça, está presente em mais de 90 países através dos contratos de licença que efectua por todo o mundo.
- d) Quando a dimensão do mercado não justifica o investimento directo.
- e) Quando a evolução tecnológica é rápida, pois o licenciamento permite, quer a obtenção de rendimentos que podem ser utilizados na I&D, quer o preenchimento de mercados.
- f) Em tecnologias relativamente secundárias, permitindo obter um rendimento adicional para uma tecnologia que está relativamente ultrapassada.
- g) Quando se pretende fazer um teste de mercado, permitindo à empresa “experimental” o mercado com vista a um maior comprometimento, ou não, de recursos.

O processo de licenciamento possui várias vantagens e vários riscos, apresentados na caixa 4.4.

³ Um *royalty* é um pagamento periódico que a empresa licenciada efectua à empresa licenciadora e que pode assumir a forma de um montante fixo por unidade vendida ou de uma percentagem sobre as vendas ou lucros.

Caixa 4.4 - Vantagens e Riscos das Licenças

VANTAGENS	RISCOS
• Menor risco de entrada no mercado.	• Possibilidade do licenciado se tornar num concorrente.
• Menor empenhamento financeiro.	• Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade requeridas.
• Remuneração certa da tecnologia no caso de pagamentos fixos.	• Custos de formalização dos contratos.
• Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos.	• Limitações colocadas por alguns países às taxas de <i>royalties</i> praticadas.
• Penetração em mercados difíceis.	• Dificuldades de controle do comportamento do licenciado.
• Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior.	• Custos de adaptação da tecnologia às condições locais, derivados de mão-de-obra não qualificada ou de má qualidade das matérias-primas.
• Permite testar o mercado	• Benefícios potenciais mais reduzidos quando comparados com uma situação de investimento directo.
• Maior rapidez de abordagem do mercado usando uma empresa já instalada e conhecida localmente.	

Fonte: Young *et alii* (1989) e Simões (1995)

O licenciamento envolve, claramente, um menor empenhamento financeiro, quando comparado com um investimento directo, e pode ser um caminho muito atractivo para empresas com uma vantagem competitiva forte, mas com recursos financeiros reduzidos. Este contrato permite também uma remuneração, adquirindo a empresa meios financeiros para a I&D e para o desenvolvimento das actividades internacionais noutros mercados, ou no mercado da empresa licenciada. Além disso, a empresa está presente no mercado, não fisicamente, mas através de uma marca. Exemplos deste desenvolvimento internacional são a Charles Jourdan, Lacoste, etc.

Mas todo este processo envolve também as suas dificuldades, que se prendem com a escolha da empresa a ser licenciada, acção que pode envolver uma pesquisa aturada, se bem que na maior parte das situações a abordagem é feita pelo potencial licenciado. Esta escolha comporta vários riscos, entre eles a possibilidade da empresa licenciada se tornar numa concorrente, se existir uma apropriação da tecnologia, como foi o caso de

muitas empresas japonesas na década de cinquenta e sessenta que possuíam licenças de tecnologia americana e, através de um desenvolvimento dessa mesma tecnologia, passaram a concorrer no mercado americano com as empresas que tinham concedido a licença. Existe também a possibilidade de se colocar em causa o prestígio da marca, caso não se respeitem as normas de qualidade exigidas, ou então se não se realizar uma eficaz aprendizagem da tecnologia ou do processo produtivo. Um exemplo ocorreu com a marca Lacoste no mercado dos EUA, onde a empresa com o contrato de licença para este mercado não respeitou as normas de qualidade exigidas, pondo em causa o prestígio da marca (Jarillo e Martinez, 1991, p. 84). Por fim, os potenciais benefícios são menores, visto que o comprometimento de recursos é também reduzido.

Na preparação do contrato de licença deve existir uma investigação rigorosa das capacidades da empresa a ser licenciada, bem como a existência de cláusulas que salvaguardem os interesses da empresa licenciadora.

4.3.3 - Filial Comercial

Na evolução do processo de internacionalização, a empresa decide controlar toda a comercialização no exterior, de forma a possuir um maior controlo das actividades, que engloba a pesquisa de mercados, a armazenagem, a colocação dos bens nas cadeias de abastecimento, ou constituição de uma rede de distribuição própria e as campanhas de marketing, realizando para o efeito um investimento directo no exterior. A opção por uma filial comercial exige recursos humanos especializados na actuação do mercado externo, conhecimento do mercado e o estabelecimento de interações com os clientes, por forma a se conhecerem as suas necessidades. A sua constituição é a estratégia mais adequada quando (Young *et al* 1989, Simões 1995):

- a) As formas de entrada anteriormente utilizadas se revelaram como não sendo as mais adequadas.
- b) Os concorrentes estão a estabelecer-se no mercado através de investimentos directos, sendo necessária uma resposta para que eles não ganhem vantagem, em resultado de chegarem primeiro ao mercado.
- c) O objectivo é a aprendizagem sobre os mercados, o que implica uma presença no mercado, por forma a se obter conhecimento experiencial.

d) Existem exigências significativas em matéria de armazenagem, fornecimento de peças e componentes e de serviços *post-venda*.

e) A presença directa no mercado reforça consideravelmente a posição competitiva.



4.3.4 - Joint-Ventures

Em muitas situações, a produção no exterior é a melhor alternativa. A empresa pode decidir fazê-lo através de uma partilha de riscos e de activos ou através de um controlo total das actividades.

No primeiro caso pode constituir uma *joint-venture*, quer é a associação de duas ou mais empresas para a constituição de uma terceira, *joint-venture*. Em muitos casos, um dos parceiros é uma empresa sediada no país de destino do investimento directo, embora não seja necessário que esta situação ocorra, como é o caso da AUTOEUROPA, em Palmela. A participação da empresa no capital da nova unidade pode acontecer através da entrada de dinheiro "vivo", de tecnologia, de *know-how*, de recursos humanos ou através de um outro *mix* qualquer.

Vários factores estimulam a constituição de *joint-ventures* (Young *et alii*, 1989. p. 214):

⇒ Legislação governamental que, principalmente nos países em desenvolvimento, obriga a uma participação paritária em conjunto com uma empresa local. Contudo, com a crescente liberalização dos mercados este factor está a perder importância. No entanto, no caso da China, a constituição de *joint-ventures* com empresas chinesas é fortemente incentivada e constitui um factor de selectividade do investimento directo estrangeiro.

⇒ A crescente participação das Pequenas e Média Empresas (PME's) no negócio internacional, sendo as *joint-ventures* utilizadas como forma de redução do risco e do custo do capital.

⇒ O aumento dos custos do desenvolvimento tecnológico, o que faz com que as *joint-ventures* sejam utilizadas para reduzir os riscos e os custos de I&D.

⇒ A intensificação da competição provoca que as *joint-ventures* sejam utilizadas por razões estratégicas, mesmo entre concorrentes (o caso da AUTOEUROPA em Portugal).

Muitas vezes a opção de entrada recai sobre as *joint-ventures*, pois esta forma de operação permite a penetração num mercado externo com um menor investimento e um menor risco que na opção por um

investimento de raiz. Além disso, pode contornar-se o desconhecimento do mercado local através da associação com um parceiro que possua esse conhecimento. As *joint-ventures* permitem também um aumento das sinergias que resultam em poupanças e numa maior eficiência através da partilha de recursos. Estas sinergias podem ocorrer na área comercial, coma partilha de marcas, na área produtiva, com a partilha de tecnologia e matérias-primas, e na área da I&D através da partilha de laboratórios, pessoal especializado e resultados da I&D.

Se as *joint-ventures* possuem vantagens, também existem vários riscos, que podem por em causa o sucesso deste processo, e que resultam de tentar unir duas culturas e duas filosofias de negócio diferentes:

- Tentativa, por parte de um dos parceiros, para centralizar o controle da empresa.
- Desacordos sobre as estratégias e políticas de investimentos, marketing, recursos humanos, etc.
- Possibilidade do controle se diluir, fazendo com que possa existir uma certa anarquia na cadeia de comando.
- Custos específicos da gestão em conjunto.
- Possibilidade da ocorrência de comportamentos oportunisticos por parte de um dos parceiros.
- Evolução divergente em relação aos objectivos das *joint-ventures*, e de qual o seu papel na estratégia de cada um dos parceiros.

Nesta opção a empresa ainda não possui um controlo total das operações, pois tem que partilhar o poder com outro parceiro.

4.3.5- Filial Produtiva

A empresa assume que a melhor forma de estar no mercado é através do controlo total das actividades. Neste caso existem duas estratégias possíveis:

1. Aquisição de uma empresa já existente

Este é um processo rápido, pois apenas existe uma transferência de propriedade, além de a empresa aproveitar a experiência e conhecimento que a empresa adquirida possui acerca do mercado onde actua, poupando-se, assim, tempo e dinheiro que teria de ser gasto para obtenção desse conhecimento. No entanto,

as estatísticas demonstram que a aquisição de empresas no exterior revela uma percentagem elevada de fracassos (Young et alii, 1989, p. 242), além de se poderem “herdar” problemas com a aquisição da empresa.

2. Investimento de raiz

A empresa possui um maior controlo sobre o investimento e sobre todas as suas fases, podendo evitar problemas que a aquisição de uma empresa não permite. No entanto, é um processo mais moroso, agravado no caso do país de destino do investimento possuir um sistema muito burocratizado, além de implicar um maior esforço no conhecimento do mercado e no recrutamento e selecção dos recursos humanos.

Este investimento directo na área produtiva no estrangeiro pode ocorrer pelas seguintes razões:

- Ameaça dos concorrentes.
- Restrições governamentais, como barreiras pautais e não pautais ao comércio, substituição de importações, etc.
- Dificuldades de abastecimento físico do mercado a partir dos centros de produção existentes.
- Dificuldades de prestação de serviços técnicos e de serviços *post-venda*.
- Necessidade de proteger patentes através da produção local.
- Acesso a redes de empresas já existentes, e que podem melhorar a vantagem específica da empresa.
- Repartição de riscos.
- Protecção da imagem e/ou reputação.
- Como resposta a estímulos externos, tais como incentivos governamentais ou abordagem de terceiros.
- Integração da cadeia de valor para aumentar a margem.

O estabelecimento de subsidiárias no exterior proporciona à empresa um maior grau de controlo das suas actividades, bem como um cumprimento dos padrões de qualidade exigidos para os seus produtos, visto que é a empresa que realiza a sua produção. Além disso, eliminam-se os problemas da partilha de poder que as *joint-ventures* envolvem, bem como a negociação de acordos contratuais com os parceiros. A constituição de uma rede de subsidiárias permite à empresa o desenvolvimento de uma estratégia global ao nível da produção

e ao nível do marketing, o que potencia uma maior aproximação em relação ao cliente, facilitando, por exemplo, uma adaptação dos produtos às exigências dos consumidores locais, e que a exportação tornaria mais difícil de alcançar.

No entanto, alguns riscos podem ser apontados nesta forma de operação internacional, como sejam a necessidade de um volume mais elevado de recursos financeiros envolvidos, além de um maior empenhamento ao nível da gestão e de um maior risco envolvido. Outro aspecto, e não menos importante, é a coordenação das actividades entre as subsidiárias e a casa-mãe, ou seja, a subsidiária é completamente autónoma, limita-se a cumprir a estratégia definida pela casa-mãe ou participa também na definição da estratégia e faz parte de conjunto global de empresas de um mesmo grupo económico?

4.3.6 - Comparação das Várias Formas de Operação Tradicionais

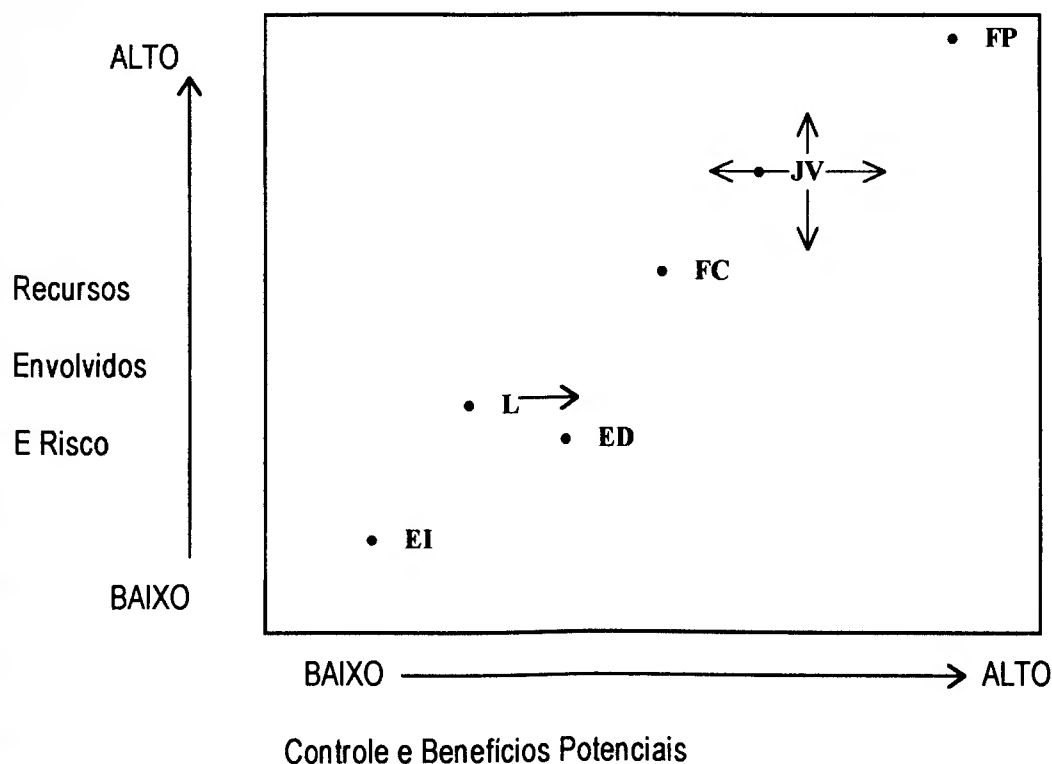
De todas estas formas de operação internacional a empresa pode optar por aquela em que sentir mais apta, influenciada pelo grau de conhecimento do mercado, pela experiência internacional e pelos recursos disponíveis. Contudo, a empresa deve saber que cada forma de expansão internacional possui diferenças a quatro níveis essenciais:

- Recursos envolvidos.
- Risco das operações.
- Controle das actividades.
- Benefícios potenciais.

Na figura 4.2 encontram-se relacionados estes factores com as várias formas de operação internacional. O nível mínimo de controle e risco atinge-se com a exportação indirecta, a que corresponde um grau muito baixo de controle das actividades e de benefícios potenciais. No extremo oposto encontramos a filial produtiva, onde a empresa compromete o máximo de recursos em troca de um elevado grau de controle e potencial de benefícios, mas, em contrapartida, arrisca mais do que em qualquer outra estratégia. Entre estes dois extremos

encontramos todas as outras formas de operação no exterior, significando as setas a direcção para que cada forma de operação pode evoluir, tudo dependendo da actuação da empresa.

Figura 4.2 - Análise das Formas Tradicionais de Operação Internacional



Fonte: Simões(1995), Aulas de Estratégia de Internacionalização das Empresas

A figura anterior mostra os riscos envolvidos no processo de internacionalização, bem como a quantidade de recursos que necessitam de se envolver em todo o processo. Para muitas empresas, que estão no arranque das actividades internacionais, os recursos existentes são escassos e o conhecimento do mercado é diminuto.

4.3.7 - Alianças

As formas de operação analisadas anteriormente caracterizam-se pela sua tradicional utilização. Nos últimos anos, tem-se assistido à proliferação de uma nova forma de operação nos mercados internacionais, a aliança, que constitui uma das estratégias possíveis da empresa ultrapassar a escassez de recursos e de

conhecimento dos mercados externos. Welch (1992, p. 22) considera que “uma aliança existe quando duas ou mais empresas combinam parte das suas operações, formal ou informalmente, para conseguirem o objectivo da internacionalização”. Welch (1992, pp. 22-26) considera quatro tipos diferentes de alianças e que, naturalmente, conduzirão a resultados diferentes no processo de internacionalização:

Alianças domésticas entre pequenas empresas

Este grupo é formado por pequenas empresas, normalmente que fabricam produtos semelhantes, sendo muitas vezes apoiado por uma instituição governamental, com o objectivo de entrar num mercado externo onde foi identificada uma oportunidade. Estas empresas possuem certas debilidades, como a escassez de recursos ou a falta de conhecimento do mercado externo, que tornaria difícil a exportação por si só, pelo que decidem unir-se para contornar estas dificuldades, abdicando, durante um período de tempo, da concorrência entre si, funcionando o objectivo da internacionalização como elemento aglutinador.

No entanto, os acordos complementares de empresas para exportação, são alianças de exportação indirecta, existindo um intermediário no mercado internacional que é responsável pela colocação dos produtos no(s) mercado(s) externo(s),

O desenvolvimento da aliança torna-se difícil se o número de participantes aumentar, pois a unificação de tantos interesses é dificultada. Outras desvantagens que este tipo de aliança apresenta são: dificuldade de acordo nos objectivos e métodos a seguir; crescimento da alocação de recursos; coordenação das actividades do grupo. A experiência mostra que estas alianças têm uma duração limitada no tempo, pois as empresas possuem uma tendência natural para caminharem sozinhas e, logo que adquirem mais experiência e mais conhecimento, procede-se à cisão no grupo. No entanto, este tipo de alianças é muitas vezes a forma de a empresa iniciar a exportação.

Alianças entre pequenas empresas em países distintos

Neste caso, pequenas empresas em diferentes países aliam-se para tentar penetrar no mercado do parceiro. A forma mais utilizada é a utilização dos canais de distribuição do parceiro, que também lhe “oferece” o

conhecimento do mercado. Estas alianças podem ocorrer com mais facilidade quando existe complementaridade entre as várias empresas. Uma das formas mais utilizadas são os acordos de comercialização ou distribuição recíproca.

O principal problema é o de encontrar duas empresas com necessidades semelhantes e que estejam dispostas a formar uma aliança. Neste caso as agências governamentais podem desempenhar um papel importante na busca de parceiros no estrangeiro.

Aliança entre uma pequena empresa e uma grande empresa

A forma mais usual é quando uma pequena empresa consegue aceder à infra-estrutura internacional de uma grande empresa, podendo beneficiar da rede de distribuição e dos contactos com os clientes e fornecedores. A grande empresa pode ter interesse nessa colaboração devido às características únicas do produto ou serviço oferecido pela empresa pequena. Contudo, não nos devemos esquecer que a grande empresa só irá esforçar-se e alocar recursos se esta cooperação contribuir para atingir os seus objectivos. Além disso, as pequenas empresas possuem um poder relativo, pois não conseguem impor, na maior parte dos casos, as suas exigências.

As pequenas empresas devem encarar este tipo de alianças como complementar de outras actividades internacionais e não como a principal fonte de internacionalização. Claro que não nos podemos esquecer que este tipo de aliança possibilita uma rede de contactos internacionais que, sozinha, a empresa não conseguiria alcançar. Um dos exemplos mais paradigmáticos é o que se passa na indústria automóvel, com os fornecedores de componentes.

Neste caso, a complementaridade funciona como uma relação de agência global.

Alianças nos mercados externos

O exemplo mais paradigmático são as *joint-ventures* que foram analisadas anteriormente. Neste caso específico não existe reciprocidade como no segundo tipo de alianças que analisámos.

Nas alianças anteriormente analisadas existe um conjunto de estímulos externos para a realização das alianças com vista à internacionalização. Contudo, estes estímulos não são suficientes para o sucesso, sendo necessário que os parceiros em causa se empenhem em todo o processo, desde a busca de oportunidades até à realização e consolidação da aliança. As empresas devem estar preparadas para empenharem os recursos disponíveis e também para assumirem que o objectivo principal desta aliança é a internacionalização. Welch (1992, p. 28) afirma que “ as pequenas empresas não estão preparadas para se envolverem nas alianças orientadas para a internacionalização, a não ser que possuam um interesse para atingir o alvo da internacionalização”. O que podemos concluir é que as empresas já devem ter interiorizado que querem a internacionalização, funcionando as alianças como um meio de a atingir, e não procurar nas alianças um alento para a internacionalização.

Se conjugarmos o empenhamento nas alianças e o empenhamento na internacionalização obtemos um matriz que nos mostra quatro resultados possíveis (fig. 4.3).

Figura 4.3 - O Empenhamento nas Alianças e na Internacionalização

Empenhamento Internacional	<i>Forte</i>	1 <i>Tendência para abandonar a aliança e caminhar a sozinho na internacionalização.</i>	2 Sucesso internacional e sucesso na aliança mais facilitado.
	<i>Fraco</i>	3 <i>Dificuldade de através da aliança se conseguir algo.</i>	4 Sucesso internacional em risco e mais dependente de estímulos externos.
		<i>Fraco</i>	<i>Forte</i>
		Empenhamento na Aliança	

Fonte: Welch, Lawrence S. (1992), p. 30

4.4- CONDICIONANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A empresa, no seu processo de internacionalização, depara-se com várias condicionantes, podendo estas funcionar como potenciadoras ou como obstáculos do seu desenvolvimento internacional.

Simões (1997, p. 161) identificou três níveis :

- *internas à empresa* - podemos incluir a dimensão, a experiência internacional, o grau de conhecimento dos mercados, o nível de recursos disponíveis e a atitude e capacidade da gestão perante a internacionalização.

- "*relacionais*" - estão interligados com a capacidade da empresa em estabelecer redes de comunicação, quer a montante quer a jusante.

- *externas à empresa* - principalmente as características dos produtos fabricados/comercializados, as forças competitivas da indústria, os países de destino da internacionalização e as condições oferecidas pelo país de origem como base de localização.

4.4.1 Condicionantes internas à empresa

Uma primeira condicionante é a dimensão da empresa. Pode pensar-se que a internacionalização estaria reservada às grandes empresas, contudo se analisarmos as operações internacionais, estas são realizadas quer por pequenas empresas quer por grandes empresas. O que podemos afirmar é que as pequenas empresas defrontam maiores dificuldades, financeiras, comerciais e de recursos humanos, para expandirem os seus negócios além fronteiras. Calof (1993), analisou o impacto da dimensão no processo de exportação, chegando às seguintes conclusões:

- A dimensão da empresa parece não constituir um obstáculo para a exportação.
- As pequenas empresas revelam uma maior intensidade exportadora (exportações como percentagem do volume de vendas totais) que as grandes empresas.
- A dimensão parece constituir uma barreira para o número de mercados servidos pelas pequenas empresas, que tendem a servir menos mercados que as grandes empresas.

A partida, pela dimensão, a empresa não está "proibida" de exportar. Contudo, a exportação é apenas uma das dimensões do processo de internacionalização, sendo por isso necessário analisar a sua totalidade e não apenas a exportação. Simões (1997) concluiu que, no caso português, a dimensão é um obstáculo para a

internacionalização, ou seja, é necessário possuir uma dimensão mínima para que a internacionalização se possa processar com sucesso.

Um factor importante de sucesso nos mercados internacionais é o conhecimento que se tem acerca desses mercados, o que implica uma presença física. Assim, essa presença exige que se possua um mínimo de recursos financeiros, de gestão e humanos para se conquistar posição de destaque. As pequenas empresas dificilmente possuem esse nível de recursos, estando, por isso, limitadas a formas de internacionalização que envolvam uma presença pouca assídua nos mercados externos, sendo as possibilidades de aprendizagem muito reduzidas.

Podemos referir outra condicionante, e talvez uma das mais importantes, no processo de internacionalização que é a experiência internacional, ou seja, a experiência de actuar nos mercados internacionais. Esta experiência é fruto de um processo de aprendizagem contínua, que fornece a informação necessária sobre os mercados. Muitas vezes, as empresas não possuem este tipo de experiência o que as condiciona a dar o primeiro passo rumo à internacionalização. Contudo, não é imprescindível que as empresas só possam aprender nos mercados externos, visto que uma relação com filiais de empresas multinacionais instaladas no mercado doméstico pode constituir uma fonte de experiência internacional. Outra fonte de experiência é a exportação, muitas vezes dependente, que não sendo a mais eficaz, por não haver um contacto directo com o mercado, cria certos laços que se podem revelar importantes para o desenvolvimento das actividades internacionais.

O montante de recursos disponíveis é outro condicionante extremamente importante para o desenvolvimento da internacionalização, pois, como são limitados, condicionam as possibilidades de expansão. Em primeiro lugar os recursos financeiros limitam o acesso aos mercados-alvo e às operações a utilizar nesses mercados (a compra de uma empresa, nalguns casos, mostra-se como a estratégia mais adequada de expansão internacional, contudo a insuficiência de meios financeiros torna esta opção inviável), bem como as possibilidades de a empresa se dar a conhecer, através de campanhas promocionais ou de publicitação de marcas. Podem também inviabilizar o conhecimento dos mercados externos, pois se a empresa possuir recursos financeiros ela pode aprender sobre os mercados externos, deslocando-se a feiras internacionais e

enviando equipas exploratórias aos mercados. Outro recurso extremamente importante é o conhecimento comercial, ou seja, o conhecimento da empresa sobre as técnicas de marketing internacional e o acesso a canais de distribuição.

Por último, mas não menos importante, a capacidade de gestão aliada à sua atitude perante a internacionalização, constitui um factor decisivo. Como já verificámos, os gestores “sofrem” de rigidez lateral o que os leva a encarar com reserva a internacionalização. Gestores com qualificações superiores, que dominam línguas estrangeiras e que conhecem países estrangeiros, estão predispostos para realizar actividades no exterior, possuindo por isso uma atitude mais aberta e favorável à internacionalização da empresa. A estrutura da empresa é também factor limitativo da internacionalização. Se a empresa possui uma estrutura onde o poder está centrada na figura de uma pessoa, a internacionalização torna-se mais difícil de acontecer, pois o alargamento de actividades para a exterior implica uma descentralização do poder, colidindo com a estrutura instalada. Se, pelo contrário, a empresa assenta numa estrutura perfeitamente hierarquizada, com vários níveis de gestão, a internacionalização pode ocorrer com mais facilidade, pois é mais uma extensão da estrutura existente.

4.4.2 - Condicionantes Relacionais

A empresa na sua actividade corrente lida com várias organizações, que vão desde os seus fornecedores até aos seus clientes, passando pelo Estado. Welch e Luostarinen (1988, p. 52) afirmam que “as redes entre compradores e vendedores, que formam a base de uma comunicação efectiva, devem ser constituídas”. Através do estabelecimento destas relações, a empresa consegue adquirir conhecimento e experiência, permitindo construir uma teia de contactos, que possibilitem a diminuição da distância psicológica e da rigidez lateral. Claro está que o sucesso do estabelecimento destas redes para se atingir a internacionalização está dependente do grau de empenhamento dos seus participantes, bem como de uma estratégia com o objectivo da internacionalização.

Um exemplo claro da capacidade que a empresa tem de se relacionar com o seu meio envolvente, aproveitando as oportunidades que ele oferece, é através da constituição de alianças, quer com os seus

concorrentes quer com os seus fornecedores ou clientes, forma de operação que permite à empresa atingir objectivos que sozinha, dificilmente alcançaria.

Além disso, a participação em redes de empresas possibilita o acesso a um vasto leque de informação e de contactos, impossíveis de obter quando se actua isoladamente, contactos esses que proporcionam novas oportunidades de negócio, em locais onde a empresa, à partida, não pensaria existir.

4.4.3 - Condicionantes externas à empresa

O produto ou produtos que a empresa fabrica condicionam significativamente a sua expansão internacional. Muitas empresas dada a dimensão, volume ou perecibilidade do seu produto podem estar condicionadas a actuar em mercados regionais. No entanto, este facto pode também constituir um estímulo para a deslocalização das suas actividades produtivas.

Outro dos factores importantes são as características da indústria em que se actua, bem como as suas forças competitivas, que podem determinar o caminho a percorrer pela empresa. Por exemplo, se a empresa concorre num sector que está a caminhar para a concentração, é natural que ela se sinta “obrigada” a internacionalizar as suas actividades, se possuir recursos para isso, naturalmente, sob risco de, mais tarde ou mais cedo, ser absorvida por uma empresa concorrente.

Se conjugarmos as pressões para a internacionalização, como a busca de uma maior eficiência, e as forças localizadoras, quando existe uma necessidade de se adaptar às condições de cada país, podemos obter uma matriz por sectores de actividade, que se apresenta na figura 4.4.

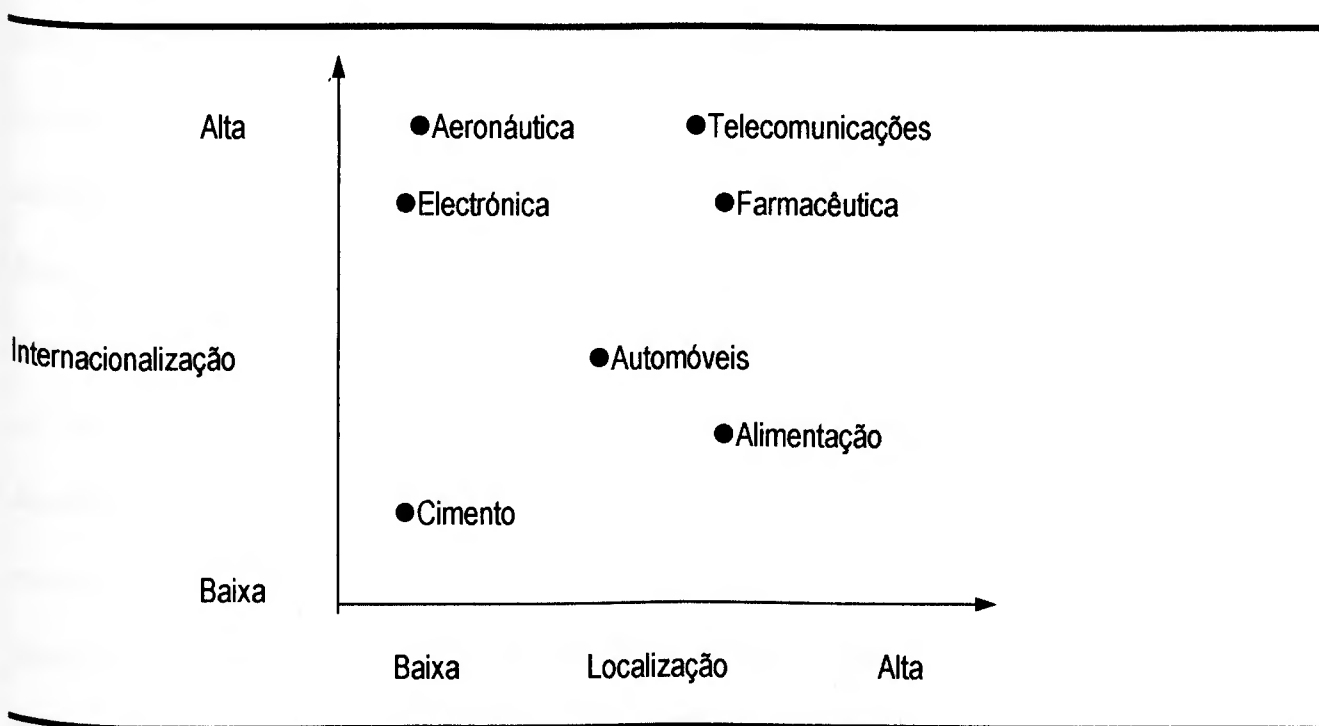
A empresa pode ver condicionada a sua estratégia de actuação pelas condições políticas, sociais e económicas do mercado onde actua ou onde pretende actuar (imaginemos o caso de empresas que possuíam negócios na ex-Jugoslávia).

Muitas vezes as empresas, por pressões dos governos, optam pelo investimento directo, por exemplo a constituição de *joint-ventures* com parceiros locais, pois é a única forma de penetrar nesse mercado. Por outro lado, as empresas desejam um investimento directo, mas autoridades não o permitem, tendo que se recorrer ao licenciamento ou à exportação para aceder ao mercado.

Por fim, a empresa é condicionada pela sua localização como base de internacionalização. Ou seja, é condicionada pelos apoios recebidos das autoridades públicas, pela sua localização num bloco económico poderoso e pela tradição do país nos negócios internacionais.

Se a empresa está inserida num ambiente competitivo onde a internacionalização é um facto normal, então ela terá mais facilidade em recorrer a essa estratégia. Se o seu ambiente concorrencial for mais conservador, no sentido de privilegiar o mercado interno como local de actuação, a empresa sentirá mais dificuldades, pois não existe um estímulo para que a internacionalização se processe, podendo existir o medo do desconhecido.

Figura 4.4 - Determinantes Estruturais da Estratégia Territorial



Fonte: Jarillo e Martinez (1991, p. 143)

4.5 - SÍNTESE

Da análise deste capítulo é importante realçar os seguintes pontos:

- O início do processo de internacionalização revela-se como o período mais crítico em toda a caminhada além fronteiras, pois, na maior parte dos casos, é um passo para o desconhecido, visto que o grau de conhecimento dos mercados externos é diminuto.*

- b) Quando isso acontece, a atitude da administração perante a internacionalização revela-se fundamental, pois uma gestão com espírito aberto, que consegue vencer a rigidez lateral, constitui um importante factor para que se tenha sucesso.
- c) Ter vontade para se internacionalizar é extremamente importante, contudo não é suficiente. É indispensável que existam motivos concretos para que a empresa se decida a dar o primeiro passo, nomeadamente a resposta a solicitações externas, desempenhando a empresa uma atitude passiva, mas também motivos económicos, quando se espera uma rendabilidade superior nos mercados externos, ou ainda motivos estratégicos, quando a internacionalização é considerado um desígnio da empresa.
- d) No processo de desenvolvimento das operações no exterior, a empresa pode utilizar várias formas. Na maior parte dos casos, inicia-se o processo através da exportação indirecta, ou por agente, onde o risco e a necessidade de comprometimento de recursos é reduzida, constituindo uma maneira da empresa ultrapassar o desconhecimento que possui acerca dos mercados externos, e também a escassez de recursos, quer financeiros quer humanos. Naturalmente, que através destas formas de operação, porque não está presente no mercado, as possibilidades de aprendizagem são reduzidas.
- e) À medida que a empresa aumenta o seu grau de conhecimento sobre os mercados externos, aumenta também o envolvimento para com esses mercados, pois o risco de actuação vai diminuindo. Nesta fase, a empresa passa a utilizar formas de operação mais exigentes, tanto ao nível financeiro, como ao nível da qualificação dos recursos humanos e do empenhamento da gestão. É nesta fase que a empresa utiliza formas de operação como as "joint-ventures", filiais comerciais e filiais produtivas.
- f) Porque o processo de internacionalização nem sempre é gradual, a empresa pode iniciar as operações no exterior por formas onde o grau de empenhamento e o nível de recursos utilizados são mais elevados.
- g) A estratégia que cada empresa utiliza nos mercados internacionais é condicionada por uma série de factores. Em primeiro lugar, factores de índole interna, como os recursos que se conseguem libertar para esse processo, quer financeiros quer humanos, o grau de conhecimento dos mercados externos e a experiência internacional que se possui. Em segundo lugar, existem condicionantes relacionais, que mostram a capacidade da empresa se interligar com o seu meio envolvente, como sejam a capacidade de constituição de alianças e a

inserção em redes de empresas, que possibilitam à empresa um vasto leque de contactos e de novas oportunidades de negócio, além de lhe permitir alcançar determinados objectivos que, isolada, dificilmente obteria. Por último, a empresa é influenciada por factores externos, como as características do produto que fabrica, as características do sector onde actua, as condições económicas, sociais e políticas do país onde pretende internacionalizar as suas actividades, bem como as condições de apoio à internacionalização existentes no país de origem.



5 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A análise do corpo teórico permite-nos identificar quatro questões de investigação, e que serão respondidas na segunda parte da presente dissertação.

5.1 - Motivações e Atitudes face à Internacionalização

Como foi analisado no capítulo 4, as empresas podem ter vários tipos de motivos para internacionalizarem as suas actividades: reactivos, económicos e estratégicos. De acordo com o tipo de motivação, assim será o caminho e o percurso a seguir, visto que a empresa encara a internacionalização de uma forma diferente, consoante o motivo que possui para internacionalizar as suas actividades.

Além disso, a empresa não encara a internacionalização sempre da mesma maneira ao longo do seu processo, existindo várias atitudes possíveis de a encarar, conforme a tipologia sugerida por Simões (1997), que vão desde um alheamento total face à internacionalização até a um empenhamento activo, com procura de oportunidades de negócio nos mercados externos e utilização de formas de operação mais exigentes. Estas atitudes variam substancialmente no grau de compromisso para com os mercados, levando necessariamente a estratégias de actuação diferenciadas.

Estas estratégias deverão ser analisadas tendo como referencial, por um lado, as motivações que se possuem para se iniciar e desenvolver o processo de internacionalização, e por outro as atitudes com que encaram esse mesmo processo. Assim, a primeira questão a investigar será:

Quais os motivos da empresa para internacionalizar as suas actividades para os mercados externos e que atitudes apresenta face à internacionalização?

5.2 - GRADUALISMO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Johnson e Vahlne (1977), Luostarinen (1979) e Calof e Beamish (1995), defendem que as empresas, na maior parte dos casos, desenvolvem um processo de internacionalização por etapas, aplicando mais recursos e tornando-se mais empenhadas com o passar do tempo. Este gradualismo é fruto, por um lado, da reduzida experiência internacional das empresas, que as leva a optarem por formas de actuação nos mercados externos que envolvam poucos recursos, ao que está associado um risco reduzido, e por outro da rigidez lateral que os gestores “sofrem”, que faz com que encarem a internacionalização de uma forma conservadora, pois é uma aposta no desconhecido, em algo que não dominam.

Com as primeiras actividades no exterior, a empresa ganha experiência de actuação nos mercados externos, aumentando o conhecimento sobre tais mercados e provocando uma diminuição da rigidez lateral. Assim, a empresa está preparada para despende uma quantidade mais elevada de recursos, passando a actuar com formas de operação que envolvem mais empenhamento e uma presença activa nos mercados externos.

Com este processo interactivo, traduzido numa presença física que aumenta o grau de conhecimento sobre os mercados, que por sua vez estimula a empresa a comprometer mais recursos para com o mercado, as formas de operação utilizadas vão crescendo no grau de compromisso da empresa para com o mercado, iniciando-se as actividades pela exportação, para depois se passar para a filial comercial, prosseguindo com as *joint-ventures* e por fim com a filial produtiva. A segunda questão a investigar será:

O processo de internacionalização é gradual?

5.3 - ESCOLHA DOS MERCADOS DE ACTUAÇÃO E DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

Segundo os mesmos autores, o gradualismo não se reflecte apenas nas formas de operação utilizadas no exterior, mas também na escolha dos mercados de actuação. Desta forma, a empresa iniciará as operações em mercados onde a distância psicológica é reduzida, para estender, gradualmente, à medida que a experiência internacional aumenta, as suas actividades para mercados mais distantes psicologicamente. No

entanto, e devido a uma maior homogeneização das condições económicas, sociais e políticas, a distância psicológica diminuiu nos últimos anos entre os vários países, podendo a escolha de localização das actividades no exterior ser menos condicionada pela distância psicológica. Assim, a terceira questão a ser investigada será:

Os mercados onde a empresa opera são condicionados pela distância psicológica?

5.4 - CONDICIONANTES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Simões (1997) identificou três tipos de condicionantes que as empresas podem enfrentar no decorrer do seu processo de internacionalização, como analisámos no capítulo 4.

É de esperar que as empresas enfrentem várias condicionantes em todo o seu processo de internacionalização, desde as características dos produtos que fabricam e comercializam, passando pela sua capacidade de estabelecerem acordos cooperativos, até às condições concorrenciais do sector de actividade onde actuam. Mais, é de esperar que as condicionantes encontradas em todo o processo, influenciem e determinem o percurso seguido em todo o processo, na medida em que, por exemplo, uma empresa pode ter que adoptar uma estratégia mais ofensiva e mais rápida no seu processo de internacionalização se sofrer fortes pressões dos seus concorrentes, ou então optar por formas de operação mais exigentes, em termos de empenhamento para com o mercado, se as características do seu produto não permitirem a exportação.

Estas condicionantes influenciam de forma decisiva todo o percurso que a empresa seguirá nos mercados externos, constituindo, em muitos casos o factor explicativo para o caminho percorrido. A quarta e última questão a ser investigada será:

Quais as condicionantes que a empresa enfrenta no seu processo de internacionalização e de que forma influenciam o percurso seguido?

II PARTE - APLICAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS

Na segunda parte do trabalho responderemos às questões de investigação identificadas no capítulo cinco. No sexto capítulo faremos o enquadramento da economia portuguesa em relação à internacionalização, analisando a evolução das exportações, do investimento directo estrangeiro em Portugal, do investimento directo de Portugal no exterior, bem como alguns estudos realizados acerca do processo de internacionalização realizado por empresas portuguesas. No sétimo capítulo definiremos a metodologia de análise e identificaremos as empresas seleccionadas para o estudo. No oitavo capítulo responderemos às questões de investigação e, por fim, no nono, apresentaremos as conclusões do trabalho, levantando, também, algumas pistas para investigações futuras.

6 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA

Diz-nos a história que, desde sempre, Portugal revelou uma enorme apetência para sair das fronteiras e procurar novos horizontes e novos povos, na busca de conhecimentos e de contactos com novas formas de cultura. Foi assim com os Descobrimentos no séc. XV, primeiro em África e depois por todo o Mundo conhecido e, mais relevante ainda, descobrindo terras, até então, desconhecidas.

Neste capítulo analisaremos a evolução da economia portuguesa sob quatro vectores: comércio externo, investimento directo estrangeiro em Portugal, investimento directo de Portugal no exterior e estudos realizados sobre o processo de internacionalização das empresas portuguesas.

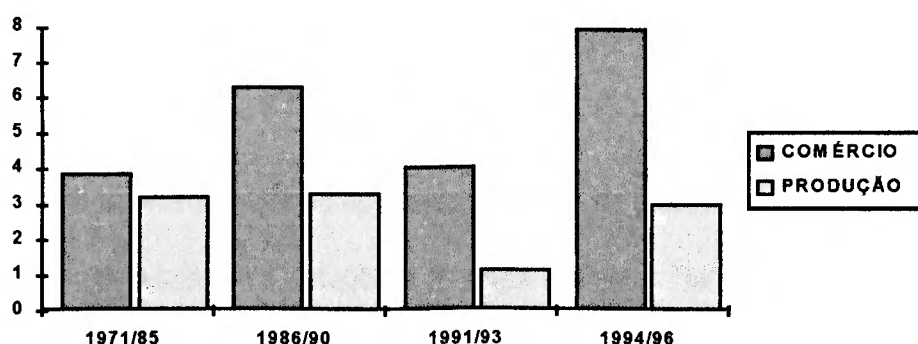
6.1 - O COMÉRCIO EXTERNO

Podemos dizer que a internacionalização da economia portuguesa sofreu um grande impulso a partir de 1986, com a adesão à então Comunidade Económica Europeia (CEE). Até então, a economia viveu condicionada, até 1974 por imperativos políticos, só atenuados com a participação na Associação Comércio Livre Europeu (EFTA) na década de 60, e depois da Revolução e até 1986 por imperativos económicos, com a imposição, por duas vezes, de planos de estabilização pelo FMI, que condicionaram o desenvolvimento económico, mas que se tornaram imprescindíveis para a consolidação da Balança de Pagamentos e para a credibilidade externa. Desta forma, só a partir de 1986 Portugal passou a beneficiar das tendências liberalizadoras que se viviam nos mercados internacionais, tanto ao nível comercial como ao nível da circulação de capitais.

O período pós segunda Guerra Mundial foi caracterizado por um crescimento acentuado do produto, e do comércio mundial, interrompido pelo primeiro choque petrolífero em 1973, assistindo-se nos anos posteriores a uma diminuição do crescimento económico e a um reforço do proteccionismo, com recurso a barreiras não pautais. A partir de 1986 assistiu-se a um crescimento mais significativo do comércio, quando comparado com o crescimento do produto mundial, conforme se pode visualizar na figura 6.1. Como se pode verificar pela

análise dos números, registou-se um crescimento significativo do comércio mundial, acentuado na segunda metade da década de 80, e nos últimos anos, como consequência do assinatura do acordo do Uruguai *Round*, que veio introduzir uma maior liberalização nas trocas mundiais, notando-se um maior crescimento do comércio em comparação com o produto, revelador de um maior grau de abertura das economias.

Figura 6.1 - Evolução do Comércio e da Produção Mundial (Taxas de Crescimento)



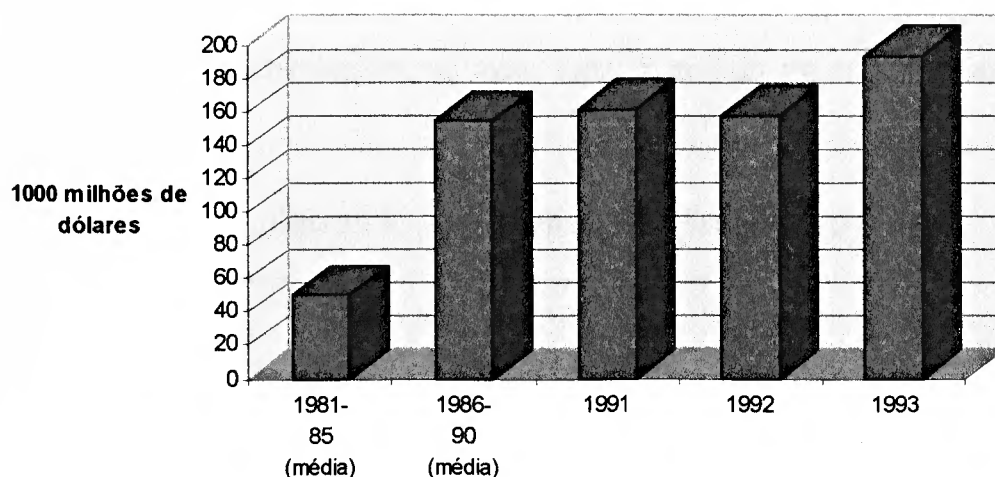
Valores em percentagem

Fonte: Dados e projecções dos serviços do Banco Mundial, 1995, p. 31.

A partir da década de sessenta uma nova estratégia de crescimento económico vingou na economia mundial, a chamada política de crescimento através das exportações, que se veio a revelar mais proveitosa no combate aos choques petrolíferos por aqueles países que a implementaram (J. R. Silva, 1996, p. 9-10). Essa estratégia baseou-se num elevado grau de abertura ao exterior das economias. Exemplos paradigmáticos desta estratégia foram os chamados "tigres asiáticos", nomeadamente Singapura, Hong-Kong, Taiwan e Coreia do Sul.

Se se pode constatar um crescimento significativo do comércio mundial de bens e serviços, no que respeita ao Investimento Directo Estrangeiro, nós podemos falar de um verdadeiro *boom*, quando se compara a primeira e a segunda metade da década de oitenta, como se mostra na figura 6.2.

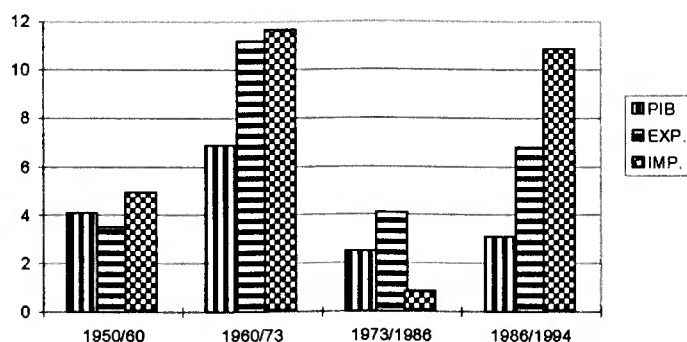
Figura 6.2 - Fluxos Mundiais de IDE



Fonte: Simões (1995)

É neste contexto, de crescente abertura da economia mundial e de crescente liberalização das trocas e livre circulação de capitais que a economia portuguesa se passa a integrar. Na figura 6.3 está patente a evolução das exportações, importações e produto.

Figura 6.3 - Crescimento do PIB, Exportações e Importações em Portugal



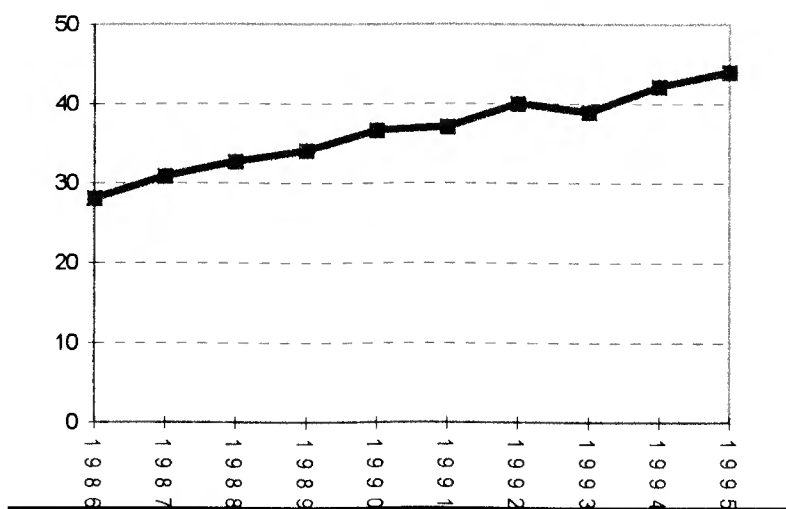
Taxas de crescimento em percentagem.

Fonte: Lopes (1996)

Como se pode verificar, a economia Portuguesa seguiu o padrão mundial, ou seja, a taxa de crescimento, tanto das Exportações como das Importações, foi, na generalidade do período em análise, superior ao crescimento

do produto, o que revela que cada vez mais uma interdependência com os principais parceiros comerciais. Torna-se claro que o grau de abertura da economia portuguesa (fig. 6.4) cresceu, dado um maior crescimento das exportações e das importações, na maior parte do período em análise, quando comparado com o crescimento do produto.

Figura 6.4 - Grau da Abertura da Economia Portuguesa



Fonte: OCDE (1996), Economic Surveys - Portugal

Nota: Grau de abertura medido pela seguinte expressão:

$((\text{Exportações} + \text{Importações}) / 2) / \text{PIB}$, avaliada a preços constantes de 1990.

O grau de abertura economia portuguesa cresceu cerca de 50% em 10 anos, revelador de uma maior dependência dos mercados externos e também uma maior internacionalização da economia Portuguesa, quando medida pelo volume de comércio externo. Esta é uma das consequências da participação de Portugal no processo de integração europeia, que implica uma maior abertura das economias, ao consagrar a liberdade de circulação às pessoas, bens e serviços e capitais, o que impulsiona, de forma clara, um esbatimento das fronteiras nacionais de cada país.

Além disso, o processo de globalização leva a que cresça a interdependência económica entre os vários países, facto que propicia o crescimento do comércio externo.

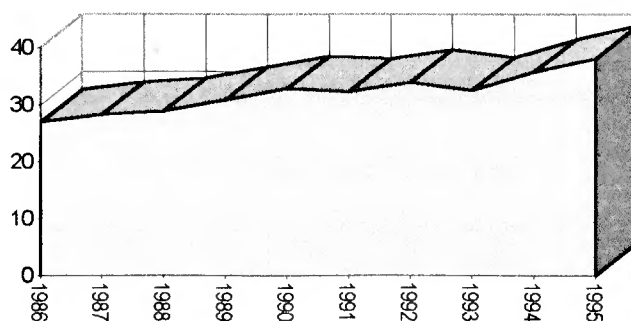
A evolução do comércio externo, a partir da década de 60, pode subdividir-se em três fases (Lopes, 1996):

• Uma que vai de 1960 até 1973 que foi caracterizada por um crescimento rápido das exportações e das importações, na ordem dos 11.2% e 11.6% ao ano, respectivamente. O crescimento das exportações foi motivado em grande medida pela melhoria das condições de acesso aos mercados da EFTA e também pelo reforço da capacidade exportadora de muitas indústrias nacionais. Em relação às importações, o seu crescimento foi motivado pelo aumento da procura global e pela diminuição das barreiras proteccionistas que o compromisso com a EFTA impunha.

• O segundo período estende-se até 1985, crescendo as exportações a um ritmo anual de 4.1% e as importações a um ritmo de 0.8%. As exportações foram prejudicadas, no período 74-76, pelo clima de instabilidade social, política e económica. No entanto beneficiaram das constantes depreciações do escudo, da abertura dos mercados dos países da CEE, motivada pelo Acordo de Comércio Livre assinado em 1972, e dos subsídios à exportação que o governo concedeu. As importações tiveram um comportamento diferente, pois a imposição dos planos de estabilização, por parte do FMI, obrigaram à sua redução. Foram colocados obstáculos à importação, como as sobretaxas que duraram até 1984, a aplicação de contingentes sobre vários produtos de consumo duradouro, a obrigatoriedade de depósitos prévios e um aumento das dificuldades no registo.

• O terceiro período inicia-se em 1986 e prolonga-se até agora. As exportações (fig. 6.5) cresceram a um ritmo anual que rondou os 9%, crescimento esse motivado pela adesão de Portugal à CEE e pelo crescimento do IDE em Portugal com o intuito da exportação (Lopes, 1996). Um estudo recente do Banco de Portugal (Cabral, 1995) revela que as empresas com capital estrangeiro, nos sectores da metalomecânica, química, papel e publicação, madeira e cortiça, têxtil vestuário e calçado, alimentação bebidas e tabaco, possuem uma maior propensão exportadora quando comparadas com as empresas de capital exclusivamente nacional. As importações cresceram a um ritmo anual de cerca de 14%. Esse aumento ficou a dever-se à adesão à então CEE, que abriu o mercado aos produtos espanhóis e aboliu as barreiras que ainda existiam em relação aos outros países da CEE, e à redução dos preços do petróleo que, associado à melhoria dos termos de troca permitiu a aplicação de políticas de expansão acelerada, aumentando a procura de importações, que a revalorização real do escudo ajudou a reforçar.

FIGURA 6.5 - Exportações em percentagem do PIB



Fonte: OCDE (1996), Economic Surveys - Portugal
Valores em percentagem, medidos a preços constantes de 1990

Como se pode verificar, a parte da produção interna que se destina ao exterior cresceu cerca de 40%, passando de um valor de 26,9% em 1986, para cerca de 38% em 1995, representativo de uma economia cada vez mais aberta ao exterior.

Se é importante verificar qual a percentagem do PIB português que é consumido externamente, também é relevante analisar o destino geográfico das exportações(Quadro 6.1).

Os países da CEE⁴, actualmente União Europeia (UE), constituem o principal destino das exportações portuguesas, representando cerca de 80% em 1995, contra os cerca de 63% em 1983, representando um crescimento de cerca de 30% em 12 anos. Merece destaque o crescimento da importância do mercado espanhol, que se tornou o segundo destino de exportações portuguesas, quase quadruplicando o seu peso, passando de cerca de 4%, para cerca de 15%, entre 1983 e 1995. Este facto destaca ainda mais a tese da distância psicológica, pois a Espanha é um país "natural" para as empresas portuguesas estabelecerem relações económicas, não só pelo aspecto geográfico, mas sobretudo pelos aspectos culturais e históricos. Outro aspecto extremamente importante que estes dados revelam é a enorme dependência do mercado europeu, o que revela alguma falta de dinamismo na procura de novos mercados, principalmente em países

⁴ Até 1985, faziam parte da CEE a República Federal da Alemanha, França, Itália, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Reino Unido, Irlanda, Dinamarca e Grécia. Em 1986 aderiram Portugal e a Espanha. Em 1995 passaram a fazer parte da UE a Áustria, a Finlândia e a Suécia.

que demonstram enorme pujança em termos económicos, como são os casos dos países do Sudeste Asiático e da China, que se tornarão cada vez mais procurados.

Quadro 6.1 - Destino das Exportações Portuguesas

por Países, em % do Total

Países / Ano	1983	1985	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
União Europeia	63,1	62,6	71,1	71,8	73,9	75,4	75,0	73,1	75,3	80,1
Alemanha ⁵	13,6	13,8	15,4	15,7	16,7	19,1	19,1	19,7	18,9	21,6
França	13,7	12,7	15,8	15,0	15,5	14,4	14,2	14,7	14,7	14,0
Itália	4,1	4,0	3,9	4,3	4,1	4,0	3,9	2,9	3,4	3,3
Reino Unido	14,7	14,6	14,1	12,3	12,1	10,8	11,1	11,0	11,6	11,0
Espanha	4,1	4,2	9,3	12,7	13,5	15,1	14,8	14,0	14,5	14,7
Outros da UE	13,0	13,4	12,6	11,8	11,9	12,0	11,8	11,4	12,3	15,5
Estados Unidos	6,0	9,2	6,4	5,9	4,8	3,8	3,5	4,2	5,2	4,6
Outros OCDE	13,7	13,6	13,5	12,9	12,5	11,7	10,7	9,9	9,7	5,0
OCDE ⁶	82,8	85,4	91,0	90,7	91,2	90,9	89,2	87,2	90,0	89,7
OPEP ⁷	3,6	2,5	1,5	0,7	0,6	0,5	0,6	0,9	0,8	0,7
Palop's ⁸	4,5	3,9	2,1	3,3	3,4	4,2	5,2	3,0	2,6	2,5

Fonte: OCDE (1994,1996), Economic Surveys - Portugal

6.2 - INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL

Se as exportações mostram a capacidade de um país em vender os seus produtos além fronteiras, o investimento directo que as empresas estrangeiras realizam num país mostram o grau de atractividade da economia em causa, além de, em muitos casos, permitir uma melhoria nas condições concorrenciais entre as empresas, principalmente se existir uma melhoria ao nível tecnológico e de gestão, bem como um aumento da competitividade do tecido empresarial, se se conseguir um efeito difusor.

⁵ Até 1990, os dados da Alemanha referem-se à República Federal da Alemanha (RFA), pois só a partir dessa data se verificou a reunificação alemã.

⁶ Fazem parte da OCDE os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos da América, França, Grécia, Holanda, Itália, Irlanda, Islândia, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça, Turquia, Japão, Finlândia, Austrália, Nova Zelândia e o México.

⁷ Organização dos Países Exportadores de Petróleo.

⁸ Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Simões (1985) identificou três fases no que toca ao IDE em Portugal, a saber: “Nacionalismo”, “Abertura ao Exterior” e “Período Recente”, podendo nós considerar três sub-fases neste último período, ma primeira de 1975 a 1979, a segunda de 198a a 1985 e, por último, o período de 1986 a 1995..

A primeira fase abarca as décadas de 40 e 50, caracterizando-se por uma atitude de desconfiança em relação ao IDE por parte das autoridades oficiais. Devido a este facto e também às fracas vantagens de localização que o país oferecia, não é de estranhar que o IDE tenha sido quase inexistente.

A segunda foi marcada pela participação de Portugal na EFTA em 1959. Neste período existe uma alteração do enquadramento institucional, passando a existir uma maior abertura do Estado português em relação ao IDE, que cresceu cerca de 24% ao ano no período 1963-74, dirigindo-se a maior parte do investimento para indústrias intensivas em trabalho, para aproveitar o seu baixo custo, e vocacionadas para a exportação.

A terceira fase caracteriza-se, entre 1975 e 1979, por um clima de desconfiança dos investidores estrangeiros, devido ao clima de instabilidade económica e social vivida em Portugal, e pela crise económica internacional.

Entre 1980e 1985 existiu recuperação da confiança interna e externa relativamente ao investimento. A melhoria da Balança de Pagamentos permitiu a retoma do IDE com vocação exportadora e dirigida para actividades intensivas em trabalho. Por fim, de 1986 a 1995 o IDE sofreu um grande impulso.

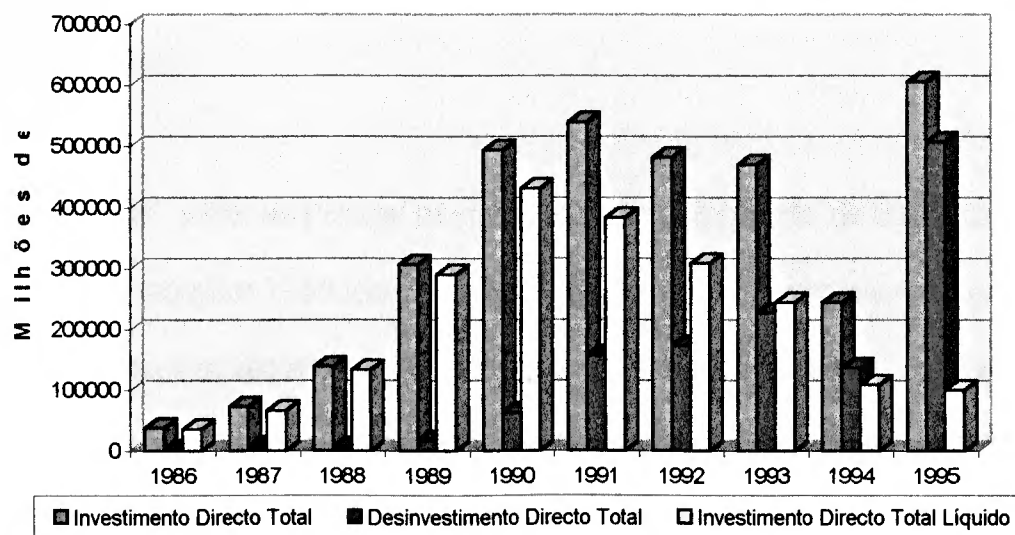
De 1963 até 1985 o volume total do IDE não foi muito significativo (Quadro 6.2), quando comparado com o período de 1986 até aos nossos dias (fig. 6.6).

Quadro 6.2 - Investimento Directo Estrangeiro em Portugal no Período 1963-1995

	Investimento Directo Total	Desinvestimento Directo Total	Investimento Total Líquido
1963-74	1164	78	1087
1975-79	3482	779	2703
1980-85	21604	887	20717
1986-95	349366	131566	217800

Fonte: Banco de Portugal
Valores médios anuais, em milhões de escudos.

Figura 6.6 - Evolução do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal
no Período 1986-95



Fonte: Banco de Portugal

Neste último sub-período, de 1986 até aos nossos dias, podemos distinguir duas fases distintas:

A primeira desde a entrada de Portugal na CEE até 1990, em que o IDE líquido em Portugal não parou de crescer. Para este facto podemos encontrar vários motivos: o baixo custo da mão-de-obra; o aproveitamento de vantagens que o país oferecia, entre as quais se destacam o acesso aos fundos estruturais provenientes da CEE e a concessão de subvenções ao investimento; a instalação em Portugal permitia o acesso a um mercado de cerca de 300 milhões de pessoas, sem a necessidade de pagamento de direitos aduaneiros, para os países não pertencentes à CEE; a existência de empresas descapitalizadas e com baixo nível tecnológico; o início do processo de privatizações em 1989.

A segunda inicia-se em 1991 e, embora, continuasse elevado, o Investimento do exterior começou a decrescer, em parte explicado pela situação de recessão que se vivia a nível internacional, mas também porque as oportunidades de entrada nos sectores financeiro, comercial e imobiliário tinham diminuído. Além disso, a concorrência dos países asiáticos e dos países da Europa Central e Oriental, em fase de transição para economias de mercado, prejudicou Portugal como destino do IDE.

O IDE em Portugal permitiu que o desemprego diminuísse, pelo menos até 1992, pois foi um dos factores, entre outros, que fomentou a expansão económica que se viveu no final da década de oitenta; contribuiu também para a modernização no tecido produtivo, pois trouxe tecnologia e novos métodos de organização que não existiam em Portugal.

Por origem geográfica⁹, o IDE em Portugal foi, maioritariamente, proveniente da União Europeia, conforme mostra o quadro 6.3, atingindo 79,5% em 1995, facto que realça a forte relação económica com os países europeus. Entre os países europeus destaca-se o Reino Unido, país que mais investiu em Portugal ao longo de todo o período, a França e a Espanha, que têm vindo a reforçar a sua posição no mercado português.

Os EUA demonstram uma perda de posição, pois têm vindo a diminuir o seu peso no total desde 1989, com excepção do ano de 1993, em que o valor registado foi "anormal" quando comparado com os outros anos.

Quadro 6.3 - Investimento Directo Estrangeiro Bruto¹⁰ Realizado em Portugal por Origem Geográfica

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alemanha	10.7	7.2	7.3	4.4	5.4	3.7	5.6	9.1	17.8	6.9
Espanha	8.1	15.6	9.1	14.1	13.5	12.4	7.7	18.5	12.8	9.5
Reino Unido	38.8	21.9	25.2	20.3	20.1	20.4	26.6	22	12.1	20.5
França	9.9	9.8	10.7	17.4	16.3	10.9	18.7	6.6	8.9	29.1
Holanda	2.3	3	7.8	5.5	4.8	5.8	6.8	6.8	3.5	4.4
Luxemburgo	2.2	3.9	5.7	3	3.5	5.5	8.1	5.6	6.2	1.6
Outros da UE	4.4	4.4	3.3	4.5	7.2	9.9	3	4.7	10.3	7.4
União Europeia	76.3	65.8	69.1	69.1	70.8	68.4	76.6	73.3	71.5	79.5
Suíça	9.1	8.6	6.7	5.7	5.9	5.5	3.1	7.1	8.1	12
EUA	8.6	14.3	11.7	1.3	3.1	7.9	3.7	11.3	4.4	2.1
Resto do Mundo	6	11.3	12.5	23.9	20.2	18.2	16.6	8.3	16	6.4

Fonte: Banco de Portugal

Dados em percentagem do total.

⁹ A origem geográfica corresponde ao país onde está localizada a entidade investidora, independentemente do centro de decisão ou do país da sede do investidor estrangeiro. Isto significa, que a origem geográfica do investimento pode estar distorcida à partida, pois o que se considera não é o centro de decisão, mas a localização da entidade investidora. No caso português, este facto contribui para sobrevalorizar o investimento proveniente da União Europeia, na medida em que muitas empresas multinacionais norte-americanas e japonesas possuem aí filiais, responsáveis pela realização do investimento.

¹⁰ O Investimento Bruto é o investimento total realizado num determinado ano. O Investimento Líquido é a diferença entre o investimento realizado e o desinvestimento.

Por sectores de actividade (quadro 6.4), o IDE dirigiu-se maioritariamente para o sector financeiro e imóveis, o que demonstra bem o aumento do grau de integração financeira que se processou nos últimos anos em Portugal, fruto, principalmente, da construção do Mercado Único Europeu, que veio consagrar a total liberdade de circulação de capitais. Além disso, e talvez o mais importante, assistimos em Portugal à reprivatização de vários grupos financeiros, nacionalizados em 1975. Este facto contribui para que o sector financeiro se tornasse o alvo apetecido dos investimentos estrangeiros em Portugal. Em comparação com o Investimento de Portugal no exterior, este é também o sector com mais importância, facto revelador da crescente interligação entre os sistemas financeiros internacionais. De seguida surge o sector da indústria transformadora, que tem vindo a ganhar importância nos últimos anos. sendo dos investimentos da *joint-venture* AUTOEUROPA um dos responsáveis para tal facto. De realçar também a perda de importância relativa do sector da construção e obras públicas, o que pode ser explicado pela diminuição dos investimentos públicos em infra-estruturas, mas principalmente porque as posições tinham sido tomadas anteriormente.

Quadro 6.4 - IDE em Portugal por Sector de Actividade

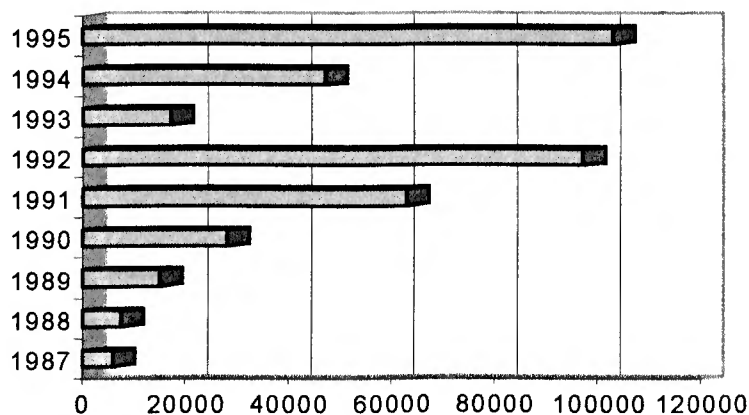
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Agricultura, Silvicultura e Pescas	1,7	3,7	3,5	1,0	0,9	0,6	0,6	0,6	0,2	0,1
Indústria Transformadora	47,0	29,5	32,6	17,7	18,0	21,8	16,8	22,3	36,4	60,5
Electricidade, Gás e Água	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,2	0,3	5,2	1,0	5,1
Construção e Obras Públicas	1,1	1,2	4,4	10,2	8,2	5,8	4,7	2,4	1,4	2,0
Comércio, Restaurantes e Hotéis	26,1	18,8	17,6	12,8	10,1	6,8	7,9	7,6	16,1	9,4
Bancos e OIF, Seguros, Op. sobre Imóveis e Serviços Prestados às Empresas	17,5	39,4	35,9	53,6	60,4	61,6	65,8	59,3	37,8	21,8
Outros	6,6	7,4	5,9	4,7	2,4	3,2	3,9	2,6	7,1	1,1

Fonte: Banco de Portugal
Dados em percentagem do total.

6.3 - INVESTIMENTO DIRECTO DE PORTUGAL NO EXTERIOR

A terceira dimensão da internacionalização da economia portuguesa, e aquela que mais nos interessa neste trabalho, é o Investimento Directo de Portugal no Exterior (fig. 6.7), que nos diz qual a capacidade que as empresas portuguesas, num contexto de crescente globalização dos mercados, possuem de acompanhar essa tendência e também qual o seu dinamismo na procura de novas oportunidades de negócio, independentemente do local geográfico onde elas surjam.

Figura 6.7 - Investimento Directo Líquido Português no Exterior

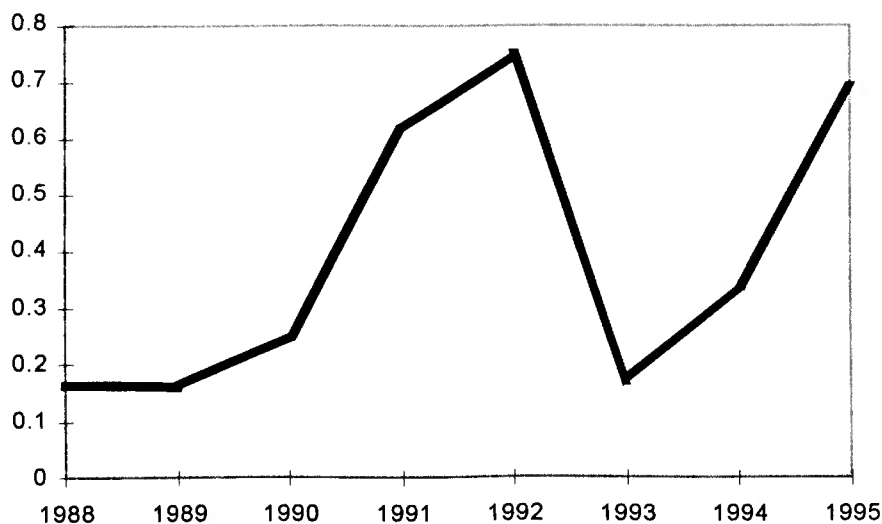


Fonte: Banco de Portugal.
Valor: Milhões de escudos

Os números anteriores mostram que o crescimento do IDE português no exterior tem sido muito elevado, à excepção do ano de 1993, em que houve uma diminuição. Contudo, os valores absolutos constituem um volume muito baixo, em percentagem do PIB (fig. 6.8), não chegando a 1%, o que demonstra a pouca importância do Investimento Directo no exterior na economia portuguesa. No ano de 1992, o IDE atingiu valores muito elevados, quando comparados com os anos anteriores, provocados em larga medida pelo investimento da Cimpor em Espanha, onde comprou a companhia de cimentos na Galiza, *Corporación Noroeste*, por 32 milhões de contos. Além disso, o ano de 1995 demonstra um facto extremamente importante,

o investimento de Portugal no exterior superou o investimento estrangeiro em Portugal pela primeira vez nos últimos cinquenta anos.

Figura 6.8- Peso do Investimento Directo de Portugal no Exterior (Líquido) em Percentagem do PIB



Fonte: Banco de Portugal

Analisar-se-á de seguida o destino IDE português por países (Quadro 6.5).

Quadro 6.5 - Investimento Directo Português no Estrangeiro (Líquido)

Por País de Destino

PAÍSES	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alemanha	0.5	0.2	0.02	0.2	0.2	0.01	-10.0	0.4	0.5
Espanha	5.7	52.0	20.5	22.9	51.2	52.5	93.5	25.3	63.6
França	12.3	0.9	2.7	10.4	18.5	10.0	13.8	7.4	4.0
Reino Unido	15.4	4.8	35.7	32.0	2.3	12.6	-5.6	18.2	3.6
Outros da UE	13.4	10.6	2.88	1.8	11.1	6.19	-0.7	18.2	6.6
Total da UE	47.3	68.5	61.8	67.3	83.3	81.3	95.4	69.5	78.3
EUA	10.7	9.8	2.5	14.0	1.8	1.8	9.4	11.6	2.5
Macau	18.3	4.7	13.9	2.7	1.6	n.d.	-0.8	1.2	4.9
PALOP's	8.0	4.5	9.0	4.9	2.2	2.8	11.7	9.3	4.1
Brasil	0.0	3.7	5.7	3.5	0.1	n.d.	-0.3	0.9	4.9
Resto do Mundo	15.7	8.8	7.1	7.6	11.0	14.1	-15.4	7.5	5.3

Fonte: Banco de Portugal

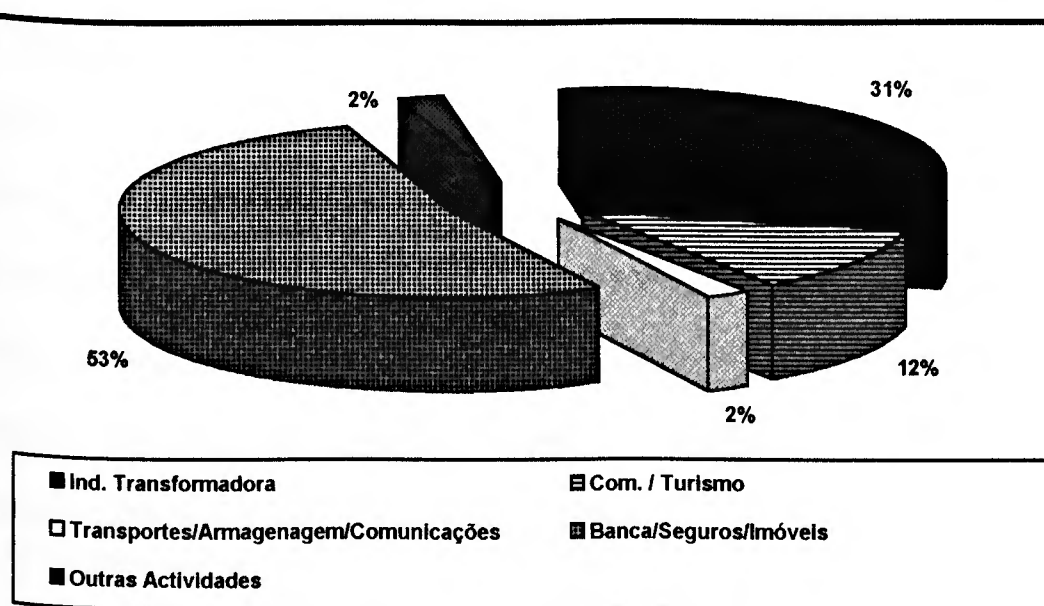
Dados em percentagem do total

Dos dados apresentados podemos retirar várias conclusões:

- a) A União Europeia é o principal destino do investimento directo português no exterior, com cerca de 80% do total.
 - b) Por países, o destino mais importante é a Espanha, o que demonstra que os empresários privilegiaram um país muito próximo, tanto em termos geográficos como culturais. Acresce o facto de ser um país que comunga do mesmo projecto europeu. O mercado espanhol teve ainda um crescimento muito significativo em termos de importância, pois é onde se situam os principais projectos de internacionalização das empresas portuguesas, como é o caso da Sonae Indústria, da Cimpor, da Petrogal, da Colep, da Caixa Geral de Depósitos e do Grupo Pão de Açúcar (entretanto adquirido pelo grupo francês Auchan).
 - c) A Alemanha, que é o principal destino de exportação, exportações essas efectuadas, em grande medida, por empresas alemãs que realizaram investimento em Portugal, apresenta um valor muito reduzido, e que se cifra mesmo num desinvestimento no ano de 1993. No entanto importa tentar encontrar algumas razões para a pouca atractividade do mercado alemão como destino do IDE português, que nas palavras de Rui Martinho, Presidente do Deutsche Bank de Investimento, são duas:
 - (i) " Nem todos os investidores portugueses têm a preparação necessária para entrar noutros mercados e o mercado alemão é difícil porque é desenvolvido e muito competitivo".
 - (ii) "Haverá também uma falta de tradição e cada um que pensa em ir para um mercado desse tipo, tem sempre o medo de falhar e acaba por optar por aquilo que parece mais cuidadoso", (Martinho, 1996, p. 97).
- Além das razões apontadas, devemos acrescentar o facto do mercado alemão se encontrar muito distante, em termos psicológicos, do mercado português, fruto do seu elevado grau de desenvolvimento, pois a maioria das empresas portuguesas não possui capacidades para ser competitivo nesse mercado.
- d) Merece destaque o IDE nos Palop's, com cerca de 5% do total, pois são investimentos realizados em países próximos psicologicamente.
 - e) Por último, nota-se o não investimento, pelo menos nos números disponíveis, nos mercados asiáticos, mercados esses que se estão a tornar o centro mundial e que num futuro próximo serão o "primeiro mundo" em termos económicos.

Na figura 6.9 está patente o Investimento Directo Português no exterior por sector de actividade no período 1991-94, onde se observa que o sector da Banca, Seguros e Imóveis é líder, principalmente devido ao sector da banca, que está presente em muitos locais onde existe uma forte comunidade de emigrantes, e para isso é necessário que haja uma presença activa, ou seja, é necessário estar presente no local. Esta internacionalização, nas palavras de Walter Marques, ex.- Secretário de Estado do Tesouro, "resulta da necessidade, que os próprios sistemas financeiros sentem, de se interligarem uns com os outros. O sistema financeiro português tem ao seu lado o mercado financeiro, que é dos mercados mais permeáveis e mais dependentes dos correspondentes mercados das nações com quem temos relações" (Marques, 1996, p. 120). Foi como uma evolução natural que se fez, onde as instituições financeiras portuguesas penetraram nos mercados externos, e as instituições externas penetraram no mercado português. Na segunda posição do *ranking* encontra-se a Indústria Transformadora, com 31%, onde se inserem os projectos de internacionalização mais volumosos, já referidos anteriormente, e ao qual se pode juntar o exemplo da Autosil no mercado francês.

Figura 6.9 - Investimento Líquido Directo de Portugal no Exterior por Sector de Actividade (1991-94)



Fonte: Banco de Portugal

Em terceiro lugar encontra-se o sector do Comércio e Turismo, com cerca de 11% do total, onde se inserem os projectos do Grupo Pão de Açúcar em Espanha, do Grupo Jerónimo Martins na Polónia e do Grupo Sonae no Brasil, três apostas completamente diferentes em termos de mercados de actuação, mas com objectivos comuns. A primeira é o reforçar de uma presença no mercado, aproveitando algumas zonas menos exploradas ao nível do mercado espanhol e reforçando a sua presença na cidade de Madrid, enquanto que a segunda é a aposta num mercado emergente, com fortes potencialidades de crescimento, o que pode trazer benefícios ao nível da experiência de actuação, para lidar com os mercados de Leste, cada vez mais apetecíveis para o Investimento Externo. Por fim a aposta da Sonae visa a exploração de um mercado vasto, através da associação com uma empresa local.

6.4 - ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Neste ponto analisaremos as principais conclusões de dois estudos realizados sobre o processo de internacionalização das empresas portuguesas. O primeiro foi elaborado pelo Ministério da Indústria e Energia e o segundo por Simões (1997), embora este último não possuísse o propósito directo de analisar o processo de internacionalização, dedicando, no entanto um capítulo à internacionalização das empresas objecto do estudo.

O primeiro estudo, foi realizado a 44 empresas, através de inquérito, pertencentes maioritariamente ao sector da Fabricação de Produtos Metálicos e de Máquinas, Equipamentos e Material de Transporte e Indústrias Têxteis, do Vestuário e do Couro, que representaram mais de 60%. Predominaram as pequenas e médias empresas, com menos de 2,5 milhões de contos de vendas anuais e menos de 400 trabalhadores. As

principais conclusões apresentadas podem resumir-se a:

1. Existe uma forte correlação entre as exportações (em valor) e o nível de implantação no exterior da empresa.
2. Os projectos de natureza comercial possuem um motivo predominantemente económico, nomeadamente a obtenção de uma margem de comercialização superior.

3. No domínio da produção, as motivações não são tão claras, situando-se ao nível das economias de produção, ou ao nível estratégico.
4. A União Europeia e os PALOP's constituem os principais destinos dos projectos no exterior.
5. Ao nível das formas de operação utilizadas, predominam os agentes e representantes, seguidos por distribuidores não exclusivos e em terceiros lugar as filiais comerciais, constituindo as filiais produtivas uma forma de operação marginal.
6. O mercado espanhol é o principal destino dos projectos, funcionando como uma primeira abordagem para o mercado europeu e também como um trampolim para alcançar outros países, em África e na América Latina.

O segundo trabalho, teve como objectivo fundamental o aprofundamento do conhecimento sobre a inovação nas PME's industriais. Foram analisadas 21 empresas, através do estudo de casos, com uma dimensão entre 10 e 480 trabalhadores, sendo a maioria empresas que empregam entre 50 e 250 trabalhadores. O volume de negócios variou entre os 100 mil contos e os 4,6 milhões de contos. Quase metade das empresas, possuíam mais de 50% das vendas nos mercados externos. As principais conclusões apresentadas podem resumir-se a:

1. A dimensão surge como um factor que influencia, determinantemente, a internacionalização, sendo necessária possuir uma dimensão mínima para poder aceder aos mercados internacionais.
2. As empresas com ligações a investidores estrangeiros recorrem, com mais frequência, as formas "avançadas" do processo de internacionalização.
3. A internacionalização é influenciada pelas redes onde as empresas se inserem.
4. A União Europeia é o principal mercado de actuação das empresas portuguesas no exterior, constituindo outros mercados, como os EUA, África e Ásia, áreas onde a actuação é marginal.
5. A maior parte das empresas estudadas utiliza apenas a exportação como forma de expansão internacional. Apenas uma reduzida percentagem possui uma filial comercial no exterior, e um número mais pequeno ainda detém uma filial de produção no exterior.

6.5 - SÍNTESE

A análise efectuada à internacionalização da economia portuguesa leva-nos a destacar os seguintes pontos:

a) *Portugal tornou-se numa economia mais aberta ao exterior, principalmente a partir da década de 60 com a participação na EFTA. Essa abertura intensificou-se com a adesão à, então, CEE, em 1986. Este facto comprova-se pelo crescimento do grau de abertura da economia portuguesa, que cresceu cerca de 50% entre 1986 e 1995.*

b) *O volume de exportações de Portugal também cresceu significativamente, cerca de 40% no mesmo período. O principal destino geográfico das exportações foi a UE, que aumentou o seu peso para 80% do total em 1995, contra 63% em 1986.*

Este facto mostra a dependência económica do mercado europeu, em grande parte devido à comunhão do mesmo projecto económico, mas pode também indiciar uma falta de dinamismo das empresas na procura de novos mercados.

c) *No que diz respeito ao investimento directo estrangeiro em Portugal, podemos falar de um verdadeiro "boom" até 1990, pois o seu volume cresceu exponencialmente, passando de 25 milhões de contos em 1986 para 375 milhões de contos em 1990, em termos líquidos. Este facto pode ajudar a explicar o período de expansão económica que se viveu na época, bem como o crescimento das exportações, pois muitos projectos possuíam esse objectivo, prosseguindo uma tendência iniciada na década de 60.*

No entanto, a partir de 1991, notou-se uma quebra no volume de investimento directo estrangeiro líquido em Portugal, explicado pela situação de recessão económica que se vivia a nível mundial, por um aumento da concorrência na captação de investimentos, principalmente os países da Europa de Leste, com a abertura das suas economias ao sistema de mercado, e os países asiáticos, onde a mão-de-obra barata constitui uma importante vantagem, por uma diminuição das oportunidades de negócio em Portugal, depois de se assistir à privatização de várias empresas nacionalizadas em 1975, principalmente no sector financeiro, por uma diminuição dos incentivos concedidos pelo Estado português ao investimento directo e também pelo forte desinvestimento realizado pelas empresas estrangeiras, que cresceu substancialmente a partir de 1991, atingindo só no ano de 1995 cerca de 500 milhões de contos.

- d) A UE, no seu conjunto, foi a área que mais investiu em Portugal, com cerca de 70% do total, destacando-se o Reino Unido, Espanha e França.
- e) Por sector de actividade, o sector financeiro e imobiliário foi o mais apetecido, com cerca de 50% do total, motivado em larga medida pelas privatizações efectuadas no sector.
- f) O investimento de Portugal no exterior também mostra sinais de crescimento, no entanto o seu peso em relação ao PIB não chega a 1%. A tendência é de crescimento, facto que pode revelar uma mudança de mentalidade nos empresários, pois estão a deslocalizar as actividades da cadeia de valor correndo, ao mesmo tempo, mais riscos.
- g) É de realçar o ano de 1995, onde o investimento directo de Portugal no exterior superou, pela primeira vez nos últimos 50 anos, o investimento directo do exterior em Portugal.
- h) O destino geográfico privilegiado das empresas portuguesas para investir no exterior foi a UE, com dois terços do total, facto que confirma a grande interdependência da economia portuguesa com a economia europeia. Sobressai o mercado espanhol, como primeiro destino, que pode ser explicado pela proximidade psicológica entre os dois países. Além disso, países com os quais Portugal possui uma forte relação cultural, casos do Brasil, Macau e dos PALOP's, representam cerca de 13% do total.
- i) O principal sector de actividade do investimento directo no exterior foi o financeiro e imobiliário, com mais de 50% do total, realidade que pode ser explicada pela especificidade do sector dos serviços, pois uma presença no exterior implica, na maior parte dos casos, um investimento directo, enquanto que no sector industrial se podem utilizar, mais facilmente as exportações.
- j) Os estudos realizados sobre o processo de internacionalização das empresas portuguesas demonstram que se privilegia as exportações como forma de operação internacional, existindo uma reduzida percentagem de empresas que vai mais além, utilizando as filiais comerciais e as filiais produtivas. Além disso, privilegiam-se os mercados da União Europeia para a actuação no exterior. Este facto revela que se actua em países com uma reduzida distância psicológica em relação a Portugal. Os estudos demonstram também que a reduzida experiência internacional, e a reduzida dimensão das empresas são obstáculos importantes para o desenvolvimento do processo de internacionalização.

7 - METODOLOGIA DE ANÁLISE



Este capítulo incidirá sobre os aspectos metodológicos do trabalho empírico, nomeadamente o seu objectivo, e a metodologia seguida.

7.1 - OBJECTIVO

O objectivo fundamental desta a investigação é estudar o processo de internacionalização realizado por algumas empresas portuguesas. Para realizar esta investigação existe a necessidade de se tomar contacto com as actividades realizadas pelas empresas que serão objecto de estudo, , pois “um trabalho empírico é a observação das operações do fenómeno que se está a estudar” (Stake, 1994, p. 242), no nosso caso o processo de internacionalização. Assim, é imperativo que se analisem as trajectórias seguidas pelas empresas, quais os seus comportamentos e quais as suas razões, de forma a se poder compreender todo o fenómeno complexo que é a internacionalização.

Para compreendermos este fenómeno, devemos seguir um fio condutor que balizará toda a investigação, concluindo, nós, até que ponto as trajectórias seguidas confirmam ou não esse guião. Tal como sugere Yin (1981), na investigação de um qualquer fenómeno devemos seguir um modelo explicativo, modelo esse que representará a teorização do fenómeno em causa, e que no nosso caso será a resposta às questões de investigação levantadas no capítulo 5.

7.2 - METODOLOGIA

7.2.1 - Estudo de Casos

Para a análise do processo de internacionalização das empresas portuguesas recorreremos ao estudo de quatro casos concretos desse mesmo processo, e que nos ajudarão a compreender toda a complexidade do mesmo.

Um caso é um sistema integrado, que pode ser simples ou complexo, mas é sempre específico, ou seja, diz respeito a algo em concreto (Stake, 1994).

O objectivo fundamental do estudo de casos não é a identificação de um fenómeno, que já existe, mas sim a sua compreensão. Assim, os casos possuem interesse relevante mesmo antes de serem estudados, pelo que a sua escolha pode constituir um instrumento importante para o entendimento do fenómeno a ser estudado.

Os objectivos dos estudos de casos são distintos, podendo existir três tipos (Stake, 1994, p. 237):

- (i) Estudo de Casos Intrínsecos - o objectivo essencial é o entendimento das especificidades e particularidades de um caso concreto, e não a construção de uma teoria.
- (ii) Estudo de Casos Instrumentais - o objectivo fundamental é a refinação de um ponto da teoria, constituindo o caso um aspecto secundário.
- (iii) Estudo de Casos Colectivos - o interesse reside no estudo de um conjunto de casos que possam representar um fenómeno. Os casos são escolhidos porque se acredita que eles possam ajudar na compreensão, talvez mesmo na teorização, de um determinado fenómeno.

Quando se parte para o estudo de casos devemos preocupar-nos em distinguir o que é comum a todos os casos sobre o mesmo fenómeno e que constitui particularidades do caso que estamos a investigar, visto que desta forma podemos ajudar na compreensão do fenómeno em causa, pela confirmação de um movimento comum, ou então pela negação dessa unanimidade. Se assim é, devemos comparar o caso que investigamos com outros realizados sobre o mesmo fenómeno. No entanto, a orientação fundamental do nosso caso não deve ser essa, sob risco de perdermos o enfoque principal da investigação, que é, no nosso caso, a compreensão do processo de internacionalização.

Um caso deve ter a preocupação de constituir algo de novo, de possuir qualquer coisa que o distinga de outros já realizados sobre o mesmo fenómeno. Só assim fará sentido, pois cumpriu um dos seus objectivos essenciais que é o de através dele se poder compreender melhor o fenómeno analisado (Stake, 1994).

Quando se faz uma análise de casos devemos definir o que é essencial para análise. Esta definição pode ser efectuada através da identificação de questões pertinentes que devem ser estudadas.

Como a preocupação central do estudo de casos é a compreensão de um determinado fenómeno, devemos ter cuidado e não cair na tentação da narrativa. Para contornar esse perigo, devemos seguir os seguintes passos

(Yin, 1981, p. 61):

- a) descrição dos factos;
- b) considerações ou explicações alternativas para esses factos;
- c) conclusão, baseada na explicação que se apresenta mais coerente com os factos.

O estudo de casos deve envolver o contacto com as actividades e operações que se pretendem analisar, e deve obedecer a várias fases na sua elaboração (Stake, 1994, P. 244) :

- a) conceptualizar o objecto de estudo;
- b) seleccionar o fenómeno, tema ou assunto a ser pesquisado;
- c) procurar identificar padrões de comportamento para desenvolver o estudo;
- d) clarificação de observações importantes que devem ser interpretadas;
- e) seleccionar interpretações alternativas;
- f) desenvolver generalizações sobre o caso.

No presente trabalho, a escolha do estudo de casos deve-se fundamentalmente com o objectivo do trabalho, que reside no estudo do processo de internacionalização realizado pelas empresa portuguesas. Só através do estudo de casos colectivos, que nos permitem identificar as trajectórias seguidas, e os porquês dessas mesmas trajectórias, nós podemos cumprir o objectivo a que nos propomos, visto que existe a necessidade de um contacto directo com os responsáveis das empresas para que se possam identificar as razões dos comportamentos realizados, os obstáculos encontrados, os estímulos recebidos. Se a opção recaísse no envio de um questionário, dificilmente obteríamos tais respostas, colocando em risco a concretização do objectivo que nos propomos realizar.

7.2.2 - Selecção das Empresas a Estudar

Para o estudo de casos de internacionalização empresarial foram consideradas quatro empresas, seleccionadas de acordo com três critérios, e sujeitas a uma restrição.

1. Empresas que tenham realizados operações importantes nos mercados externos .

Se o objectivo é estudar o processo de internacionalização, as empresas devem ter uma tradição nesse processo, ou então ter realizado operações que, pela sua envergadura, se destacaram no panorama empresarial.

2. Empresas pertencentes ao sector industrial

A maioria dos estudos sobre o processo de internacionalização incidem sobre o sector industrial, logo devemos também seguir este caminho se queremos estudar o fenómeno. Além disso, o comportamento das empresas do sector industrial difere do comportamento das empresas do sector dos serviços, pois neste último a expansão das actividades para o exterior obriga, numa grande percentagem dos casos, a uma presença mais empenhada nos mercados externos, como é o caso dos bancos, consultoras, companhias de seguros, etc., tornando-se difícil a exportação dos serviços prestados. Assim, muitas vezes a sua instalação no exterior não é gradual, iniciando-se por formas de operação que envolvem um investimento directo. Portanto, é o sector industrial que nos permite investigar as questões identificadas no capítulo 5.

3. Empresas que não funcionam como filiais de empresas estrangeiras

Pretende-se que o centro de decisão esteja localizado em Portugal. O objectivo é o de não se considerarem empresas que já nasceram internacionais, ou seja, fruto do processo de internacionalização de empresas estrangeiras, onde já se possui experiência internacional relevante, sendo o comportamento perante a internacionalização diferente do enunciado no capítulo 3 deste trabalho, e que se reflecte nas questões a serem investigadas.

O que nos interessa é investigar o comportamento das empresas portuguesas, enquadradas numa economia que iniciou tarde o seu processo de abertura ao exterior, e que não possui a tradição de empresas multinacionais.

Para se estudar o processo de internacionalização de uma empresa é fundamental auscultar as opiniões das pessoas envolvidas nesse mesmo processo, tentando compreender quais as motivações, quais as dificuldades encontradas e o porquê do caminho seguido. E para se obterem essas respostas, a melhor maneira é através do contacto directo com os responsáveis da empresa. Desta forma, a selecção das empresas foi condicionada por uma restrição importante, traduzida na abertura de cada empresa em dar a conhecer o seu processo de internacionalização.

7.2.3 - Identificação e Características Genéricas das Empresas Estudadas

A selecção efectuada com base nos critérios enunciados anteriormente, conduziu-nos a escolher quatro empresas de sectores de actividade distintos e que diferem em alguns dos indicadores apresentados no quadro 7.1.

Quadro 7.1 - Características Genéricas das Empresas Estudadas

Variáveis / Empresa	A	B	C	D
Sector de Actividade	Madeira	Componentes para Automóveis	Cimento	Combustíveis
Data de Constituição	1959	1962	1976*	1976*
Vendas Totais (milhões de contos)	64	4	118	757
Número de Trabalhadores	1116	302	1119	3622
Vendas no Exterior em Percentagem das Vendas Totais	80%	70%	25%	30%
Início das Operações Internacionais no Exterior	1969	1983	1992	1979
Data do Primeiro Investimento Directo no Exterior	1975	1990	1992	1993
Controlo Accionista	Privado	Privado	Público	Público

(*) Estas empresas resultaram da fusão de outras existentes.

Nota: Todos os dados se referem ao ano de 1995

A empresa A opera no sector da madeira, dedicando-se à produção de aglomerados de madeira, laminates decorativas, produtos químicos relacionados com a sua cadeia de valor, MDF, e outros produtos relacionados. É uma empresa de capital privado, e desde 1969 que opera nos mercados internacionais, sendo o ano do primeiro investimento no exterior efectuado em 1975, através da constituição de uma filial comercial. No ano de 1995 as suas vendas totalizaram cerca de 64 milhões de contos, tendo o número de empregados atingido cerca de 1100.

A empresa B dedica-se à produção de baterias, fundamentalmente para veículos automóveis, tendo vendido bens que totalizaram cerca de 4 milhões de contos. No ano de 1995 a empresa empregou cerca de 300 trabalhadores, considerando apenas as actividades em Portugal. Iniciou as suas actividades no exterior em 1983, tendo realizado o seu primeiro investimento além fronteiras em 1990. É uma empresa de capital privado e de cariz familiar.

A empresa C opera no sector dos minerais não metálicos, produzindo cimento. Este produto possui características especiais que dificultam a sua exportação, pois o seu volume torna os custos de transporte extremamente elevados, tornando quase impeditiva a sua venda para os mercados externos. Como veremos no capítulo 8, esta será uma característica que influenciará decisivamente toda a estratégia de internacionalização seguida nos mercados externos pela empresa.

As vendas totalizaram cerca de 118 milhões de contos, tendo empregue cerca de 1100 pessoas. A empresa é controlada por capitais públicos, no entanto está a passar por um processo de privatização, visto que a sua constituição resultou da nacionalização de empresas privadas, em 1975.

Por fim, a empresa D também resultou da fusão de empresas nacionalizadas, em 1975, sendo o seu capital público e privado, mas o controlo accionista continua nas mãos do estado português. É a maior empresa portuguesa, tendo vendido cerca de 757 milhões de contos, empregando cerca de 3600 pessoas. Também as características do produto, os combustíveis, tornam a exportação, para grandes distâncias, desvantajosa,

fundamentalmente por razões do seu custo de transporte, sendo a sua actuação referida à área de influência da refinaria.

As unidades empresariais seleccionadas para o estudo do fenómeno da internacionalização são grandes empresas, à excepção da empresa B, quando consideramos o universo empresarial português. Além disso, constituem quatro dos mais importantes casos de internacionalização ocorridos nos últimos 30 anos.

As suas actividades nos mercados externos representam uma percentagem importante nas vendas, cerca de 80% para a empresa A e 70% para a empresa B. Apesar da percentagem de vendas no exterior representar menos de 30% nas empresas C e D, o seu volume em termos absolutos é extremamente importante, e constituiu dos mais elevados na economia portuguesa. Para termos uma ideia desta importância, basta-nos referir que a empresa C constitui-se como a principal unidade empresarial, no que respeita ao volume de investimento no exterior.

7.3 - RECOLHA DA INFORMAÇÃO

A recolha da informação relativa aos casos de internacionalização na economia portuguesa foi realizada de duas formas distintas.

Em primeiro lugar, pesquisa e recolha de material escrito sobre as empresas em termos genéricos, e em particular sobre o seu processo de internacionalização, sendo o objectivo principal a identificação do seu percurso, de forma a se poder efectuar uma primeira selecção para um contacto directo com as empresas. De referir que a escolha das empresas foi uma selecção e não uma amostra no sentido estatístico.

Depois de efectuada uma primeira selecção, que envolveu quatro empresas, foram efectuados contactos telefónicos com os departamentos de comunicação de todas elas, com o propósito da marcação de entrevistas. As entrevistas realizaram-se durante o mês de Setembro de 1996, sendo os nossos interlocutores

dois gestores de topo, nos casos da empresa A e B, e dois gestores intermédios, empresas C e D. Estas entrevistas tiveram uma duração que variou entre as duas e as quatro horas.

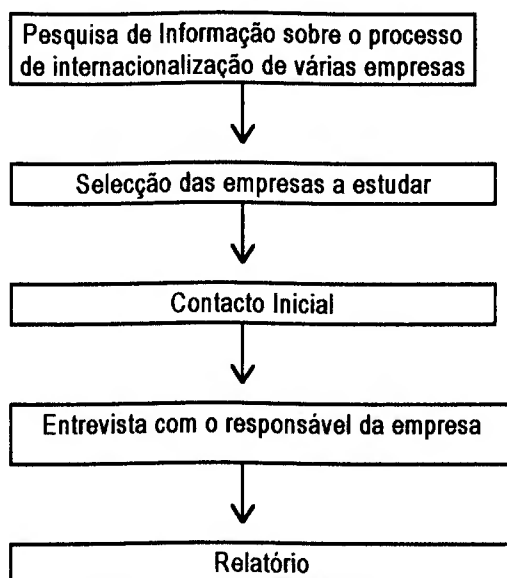
Nas entrevistas a principal preocupação foi perceber os caminhos seguidos, os obstáculos encontrados pelas empresas no seu processo de internacionalização, as razões da opção de uma forma de operação em detrimento de outra, as motivações e as atitudes que a empresa demonstrou face à internacionalização, pois a fase anterior de recolha da informação tinha permitido identificar os percursos seguidos. Portanto, a segunda forma de obtenção da informação foi através das entrevistas realizadas, recolhendo-se sobretudo dados qualitativos, relacionados com o comportamento da empresa nos mercados externos.

De uma forma genérica as entrevistas correram de uma forma satisfatória, assumindo o carácter de uma conversa formal, o que permitiu esclarecer as dúvidas existentes.

Realizada a entrevista, elaborou-se um relatório, para cada empresa, relativo ao seu processo de internacionalização. Este relatório resultou da recolha de informação a cerca de cada empresa e da troca de impressões com os responsáveis das várias empresas.

Este processo pode ser resumido na figura 7.1.

Figura 7.1 - Selecção das Empresas e Recolha de Informação



Optou-se pela entrevista, e não pelo envio de um questionário, pois é nossa convicção que só através do contacto directo com os responsáveis da empresa, que agem, directa ou indirectamente, no processo de internacionalização, se conseguem captar as razões para o caminho percorrido, compreender quais as dificuldades sentidas, quais as especificidades em cada passo dado e, fundamentalmente, quais as motivações e atitudes da empresa face ao fenómeno complexo da internacionalização.

8 - RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresentamos o estudo realizado ao processo de internacionalização das quatro empresas seleccionadas, respondendo às questões de investigação propostas.

8.1 - PERCURSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Cada empresa seguiu um caminho distinto na internacionalização das suas actividades. As figuras 8.1, 8.2, 8.3 e 8.4 representam esses caminhos. Na horizontal representam-se as várias formas de internacionalização utilizadas pelas empresas nos mercados externos, notando-se um maior envolvimento de recursos e maior empenhamento para com os mercados, quando caminhamos da esquerda para a direita. Na vertical encontramos os vários países de actuação da empresa. As figuras cruzam estas duas dimensões do processo de internacionalização, indicando o ano em que uma dada operação foi, pela primeira vez, realizada num determinado mercado externo.

Figura 8.1 - Percurso de Internacionalização da Empresa A

	Exportação Esporádica	Exportação por agente	Filial Comercial	Joint- Venture	Filial Produtiva
Reino Unido		1970	1975		1989
EUA		1970			
América Central		1970			
Extremo Oriente		1970			
Espanha	1973	1983	1986		1993
Canadá					1993
Benelux			1993		
Japão				1993	
África do Sul		1989	1996		Intenções
Zimbabwe				1997	
Brasil		1990		1996	
China		1993			

Figura 8.2 - Percurso de Internacionalização da Empresa B

	Exportação Esporádica	Exportação por agente	Filial Comercial	Joint- Venture	Filial Produtiva
Espanha	1983	1987	1990		
França	1983	1987	1994		1994 e 1997
Alemanha		1989			
Reino Unido		1989			
Itália		1995			
PALOP's	1980				
Índia				Intenções	
Brasil				Intenções	
Benelux		1990			

Figura 8.3 - Percurso de Internacionalização da Empresa C

	Exportação Esporádica	Exportação por Agente	Filial Comercial	Joint- Venture	Filial Produtiva
Espanha					1992
Moçambique					1994
Marrocos					1996
Brasil					1997

Figura 8.4 - Percurso de Internacionalização da Empresa D

	Exportação por Agente	Exportação Própria	Filial Comercial	Joint- Venture	Filial Produtiva
Espanha		1980	1993		
Moçambique		1976			
Angola		1976		1995	
Guiné-Bissau		1976			
Cabo Verde		1976			

Uma primeira conclusão que se pode retirar da visualização das figuras é a variedade patenteada pelas 4 empresas, reforçando o que já tínhamos apresentado no enquadramento teórico, onde cada empresa constitui um caso específico no processo de internacionalização, não devendo nós tentar aplicar um receituário para os percursos seguidos pelas empresas.

Se não encontramos uma homogeneidade nos percursos seguidos, podemos encontrar percursos comuns, como são os casos da empresa A e B, que apresentam um comportamento semelhante na abordagem dos mercados externos. Esta abordagem, que resulta de uma análise horizontal das figuras, patenteia um gradualismo na forma de penetração nos vários mercados externos, começando pela exportação, para depois evoluir para a filial comercial e, depois, para a constituição de *joint-ventures* ou de filiais produtivas onde se detém a maioria do capital.

No entanto, uma análise diagonal às figuras evidencia um outro tipo de comportamento de ambas as empresas, pois verifica-se que, para certos mercados, a empresa inicia as suas actividades por formas de operação que exigem um maior envolvimento de recursos e mais empenhamento para com o mercado, não seguindo o gradualismo patenteado na abordagem de outros mercados. Este comportamento surge, não no início do processo de internacionalização, mas sim passados alguns anos de envolvimento nos mercados externos, o que nos leva a admitir que para realizar estas operações a empresa adquiriu experiência internacional relevante, que lhe permite transferir os conhecimentos adquiridos para outros mercados, onde pode “queimar” algumas etapas do processo, recolhendo maiores benefícios, mas correndo mais riscos. Em síntese, poderemos dizer que para estas empresas, A e B, a abordagem gradual dos vários mercados externos é válida até a empresa atingir a maturidade na actuação nos mercados externos, o que lhe permite, a partir daí, actuar noutros mercados de uma forma diferente, através de formas de operação que exigem um maior envolvimento de recursos e mais empenhamento para com o mercado.

A empresa C privilegiou a actuação nos mercados externos através da utilização de filiais produtivas, facto que é explicado, em primeiro lugar pelas características do produto, e em segundo lugar pela dimensão da empresa, que permite a libertação de meios financeiros para tal actuação nos mercados externos.

A empresa D actua fundamentalmente no mercado espanhol, onde desde o início da década de 90 aposta fortemente, tendo uma actuação ao nível comercial. Em Espanha a abordagem foi gradual, pois a empresa estava presente através da exportação de lubrificantes, e só na década de 90 aposta na comercialização de combustíveis, criando para isso uma filial comercial responsável por todos os negócios no mercado espanhol. A empresa também está presente no mercado dos PALOP's, fruto da “herança” dos negócios das empresas nacionalizadas que deram origem à sua constituição. Recentemente a empresa foi mais além do que a presença comercial, tendo criado uma *joint-venture* em Angola, com o objectivo da prospecção de petróleo, alargando a sua cadeia de valor.

A evolução das várias formas de actuação nos principais mercados das diferentes empresas reforça as ideias apresentadas anteriormente, conforme se pode verificar nas figuras 8.5, 8.6, 8.7, e 8.8.

Figura 8.5 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa A

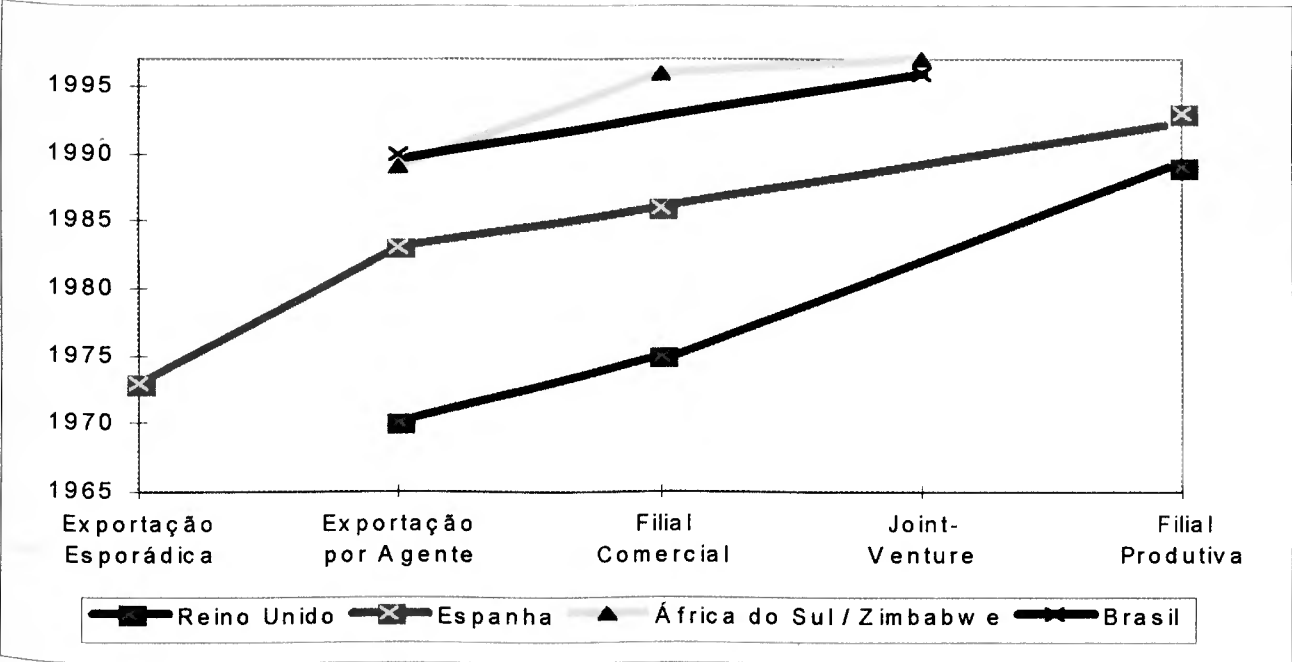


Figura 8.6 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa B

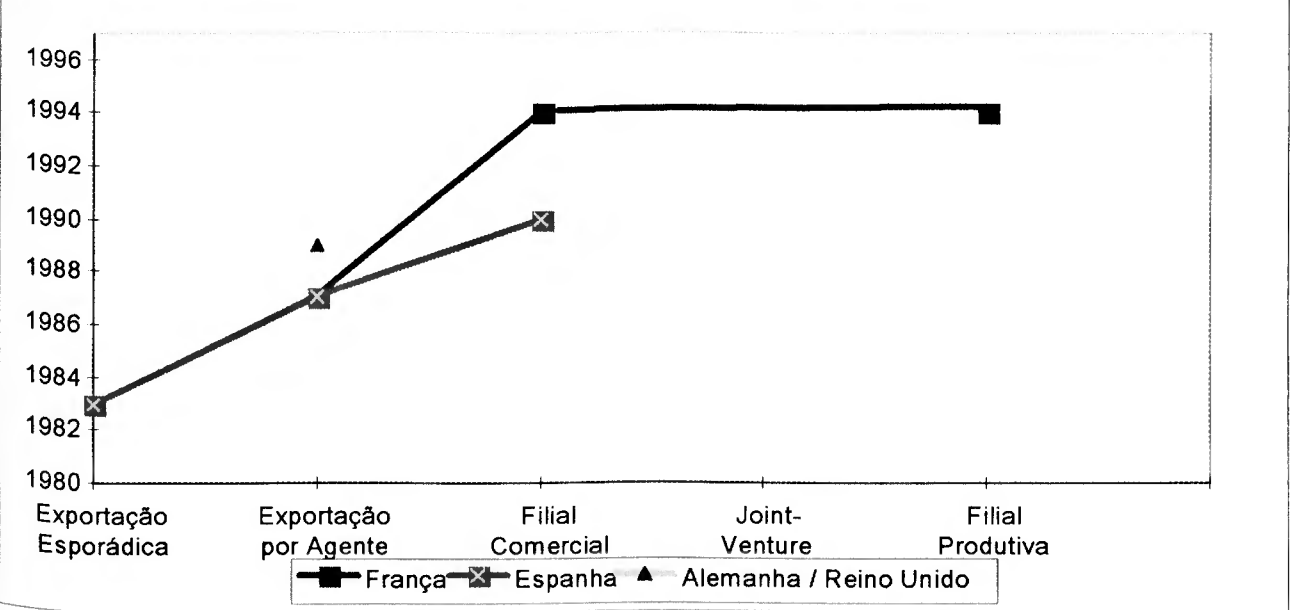


Figura 8.7 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa C

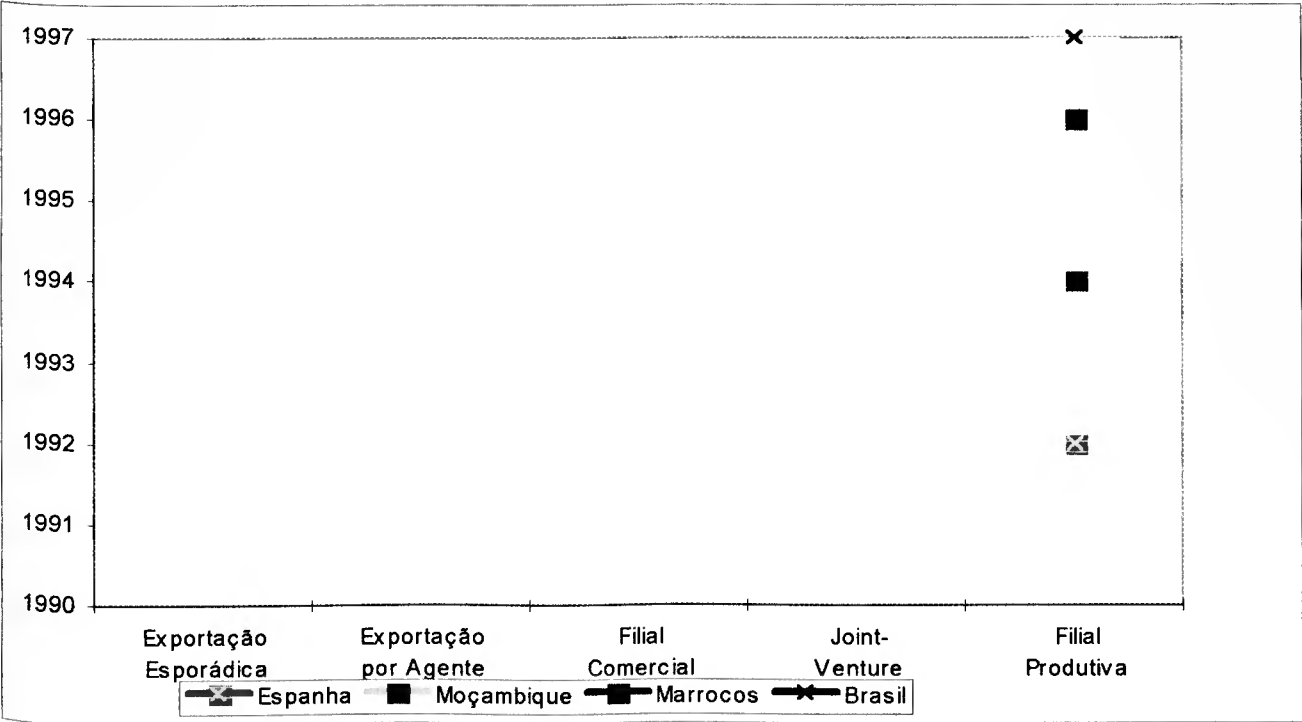
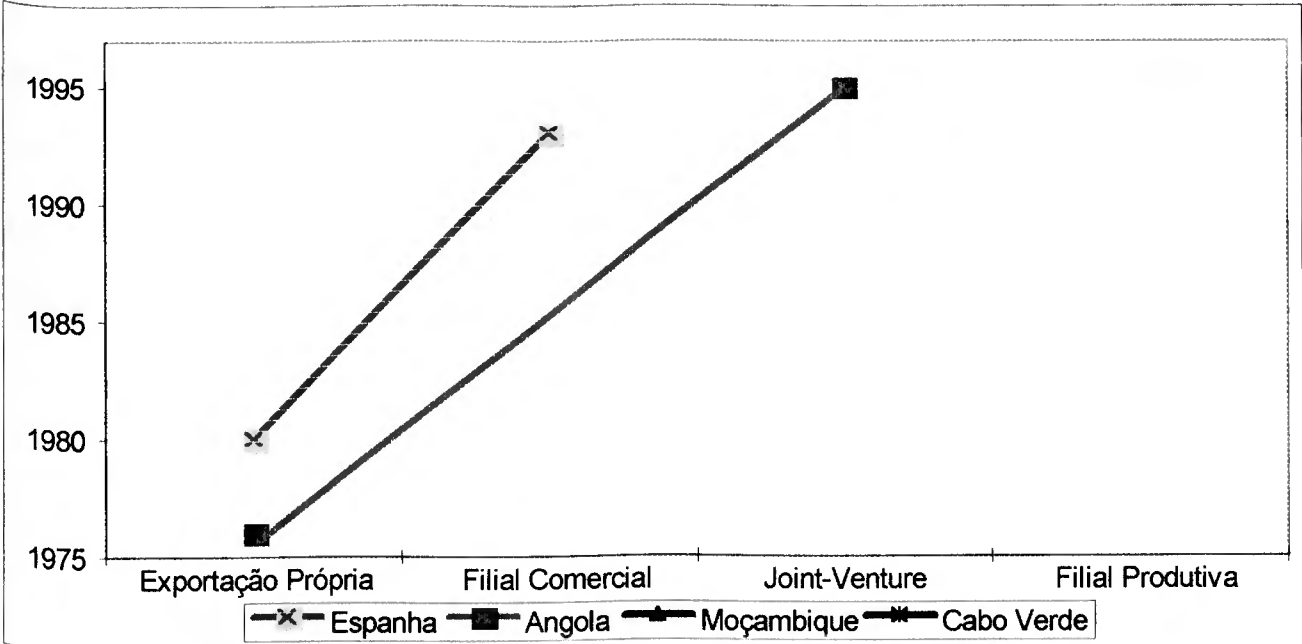


Figura 8.8 - Evolução das Formas de Operação nos vários Mercados da Empresa D



8.2 - QUAIS OS MOTIVOS DA EMPRESA PARA INTERNACIONALIZAR AS SUAS ACTIVIDADES PARA OS MERCADOS EXTERNOS E QUE ATITUDES APRESENTA FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO?

8.2.1 - Análise dos Casos

No grupo estudado encontrámos vários motivos para as empresas internacionalizarem as suas actividades. Além disso, verifica-se uma evolução nas motivações para a internacionalização, reforçando a ideia da internacionalização como um processo dinâmico e de contínua interacção com os mercados, de onde surgem sinais que, ao serem interpretados, resultam em acções das empresas, traduzidas nas formas de operação utilizadas para cobrir os mercados de actuação.

A empresa A iniciou as suas actividades no exterior no final da década de 60, com um objectivo fundamental, que foi a obtenção de experiência no negócio internacional, e que podemos classificar de motivação estratégica, pois a empresa assume que é fundamental o conhecimento dos mercados externos para aí poder actuar, que é encarado como um objectivo a atingir. A passagem para formas de operação mais exigentes, como a criação de filiais comerciais, foi motivada pela necessidade de uma presença permanente no mercado, que as exportações não possibilitavam, além de permitir alcançar melhores resultados, sendo o motivo, económico. Por fim, os investimentos directos em Espanha, Brasil, África do Sul e Zimbabwe explicam-se por razões estratégicas:

- A aquisição de uma empresa em Espanha resultou de uma mudança na filosofia da empresa, que foi a de passar a encarar o mercado ibérico, como mercado “natural” de actuação, tornando-se necessário uma maior capacidade produtiva. Com esta aquisição, a empresa “herdou” uma unidade produtiva no Canadá, e filiais comerciais nos países do BENELUX, o que lhe permitiu alargar as suas actividades no exterior, passando a actuar de uma forma mais activa em mercados que, até então, não se tinham revelado como prioritários. Em muitos casos, as aquisições não se limitam ao mercado onde se fazem, principalmente

quando a empresa alvo também tinha iniciado um processo de internacionalização, poupando-se recursos financeiros e tempo que teriam de se despendar para actuar em tais mercados.

- Os investimentos na África do Sul, Brasil e Zimbabwe enquadram-se na nova estratégia da empresa, que passa a ser da globalização do negócio (ver caixa 8.1), sendo estes três mercados considerados com um elevado potencial de vendas, além de constituírem uma importante fonte de matéria-prima, a madeira.

Caixa 8.1 - A Estratégia de Globalização da SONAE

Em 1994 a Sonae Indústria aposta na globalização do seu negócio, iniciando para esse fim um projecto denominado GLOBALIZAÇÃO. Este projecto é constituído por 17 Quadros da Sonae e Tafisa pela empresa de consultoria Jaakko Poyry, uma das mais conceituadas no sector da madeira e coordenada pelo Professor George Yip, especialista em Marketing Internacional na Universidade da Califórnia *at Los Angeles (UCLA)*. Os objectivos deste projecto são:

- determinar o potencial de globalização da indústria de painéis de madeira;
- identificar países com maior potencial para investimento directo;
- desenvolver uma estratégia global para o negócio;
- desenvolver um modelo de análise de entrada nos diferentes países, modelo esse onde são considerados quatro parâmetros de análise, a saber - atractividade do país 20%; mercado 28%; madeira 28%; e resultado (lucro) 24%.

Para a empresa B as motivações são diferentes, pois quando inicia as suas actividades no exterior, fá-lo por motivações reactivas, ou seja, age de uma forma passiva, limitando-se a responder a pedidos formulados por concorrentes, com o intuito de suprir necessidades pontuais. Além disso, inicia também as exportações para os mercados dos PALOP's, respondendo ao pedido de algumas empresas portuguesas com negócios nesses países. Em 1986 Portugal adere à então CEE, implicando este facto uma maior abertura do mercado europeu e do mercado português. Em 1987 a empresa passa a apostar na internacionalização de uma forma diferente, pois decide procurar agentes nos mercados espanhol e francês, que lhe permitam assegurar um volume de vendas mais elevado.

Estamos perante uma motivação económica para se internacionalizar as actividades, que se centra no aproveitamento dos mercados da CEE, que se tinham tornados mais liberais para receber os produtos portugueses.

No entanto, esta estratégia só foi possível graças às competências que a empresa adquiriu no mercado interno, fruto da sua participação, como fornecedor, no projecto Renault. Por ser um fornecedor desta empresa multinacional, que obrigou a uma melhoria da qualidade dos produtos fabricados, dos métodos de fabrico e dos prazos de entrega, conseguiu-se um *upgrading* qualitativo, que tornou a empresa mais apta para responder à concorrência, o que lhe permitiu dar o salto para os mercados externos.

Esta parceria demonstra como a internacionalização não começa apenas quando se decide actuar nos mercados externos, constituindo a aprendizagem que se efectua no mercado interno, através de parcerias e de processos de cooperação, um instrumento fundamental para o início e para o sucesso de todo o processo.

A passagem para filiais comerciais nos dois países resulta da necessidade de uma presença mais activa, com o objectivo de maior satisfação do cliente, pois torna-se indispensável o conhecimento mais aprofundado das suas necessidades, além do elevado volume de negócios não permitir que a cobertura do mercado seja feita por um agente, que também proporciona menores benefícios que a opção pela filial comercial. As filiais produtivas em França são a fórmula encontrada pela empresa para dar resposta à concentração que se está a operar no seu sector de actividade, sendo o motivo estratégico, ou seja, obtenção de massa crítica para não ser absorvida por um concorrente. No entanto, existem diferenças entre estas duas filiais produtivas, pois enquanto uma resulta de um investimento de raiz, surgindo na sequência do envolvimento gradual da empresa para com o mercado, a outra resulta da aquisição de um concorrente, sendo o motivo fundamental a resposta aos concorrentes, que vinham a tomar posições no mercado europeu. Por último, as *joint-ventures* na Índia e Brasil resultam dos contactos que a empresa estabeleceu por ser fornecedora da AUTOEUROPA em Palmela, benefícios que a inserção numa rede de empresa proporcionam, sendo o motivo desta internacionalização, o seguimento de um cliente internacional.

Para a empresa C, o principal objectivo da internacionalização é a obtenção de massa crítica que o mercado português não lhe permite alcançar dada a sua reduzida dimensão. Além disso, a especificidade do produto comercializado pela empresa transformam o investimento directo na opção mais viável para a internacionalização. No entanto, o primeiro investimento em Espanha teve, além dos motivos enunciados

anteriormente, o objectivo de se adquirir experiência no negócio internacional, pois foi reconhecido que era fundamental estar no mercado para obter tal experiência. Os investimentos em África e no Brasil tiveram como principal objectivo o aproveitamento de oportunidades de mercados em expansão, além de permitirem uma diversificação do risco, pois existe uma compensação dos ciclos económicos de cada região.

Na empresa C encontramos, sobretudo, razões estratégicas para a internacionalização das actividades, ou seja, é assumido que a internacionalização constitui um objectivo a alcançar, e que do seu cumprimento depende toda a estratégia de desenvolvimento delineada pela empresa.

Por fim, a empresa D apostou na internacionalização por duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, surgiu como uma resposta à liberalização que se processou no mercado dos combustíveis em Portugal, enfrentando a empresa uma concorrência acrescida, sendo o motivo económico. Em segundo lugar, a empresa queria crescer, e o mercado interno não lhe possibilitava esse objectivo, surgindo a internacionalização como a forma de obter massa crítica, sendo o motivo estratégico.

Nos motivos que levaram as empresas a internacionalizarem as suas actividades existiu uma evolução, sendo as primeiros motivos reactivos ou económicos, para depois evoluírem para motivos estratégicos.

Em relação à atitude que as empresas possuem perante a internacionalização, iremos adoptar a tipologia apresentada no ponto 4.1.

Será que podemos esperar também uma evolução no sentido de se começarem com atitudes distantes, e se caminhar para atitudes activas e empenhadas perante a internacionalização?

A nossa resposta é que sim, pois a principal determinante dessa atitude é a experiência internacional, que é “o grau de participação da empresa em actividades de negócio internacional” (Simões, 1997, p. 139).

Definido desta forma, facilmente se conclui que as empresas possuem diferentes atitudes perante a internacionalização, e mesmo, cada empresa, evoluiu na sua forma de encarar a internacionalização, pois as

suas actividades internacionais foram-se incrementando ao longo dos tempos, bem como as formas de operação utilizadas.

A empresa A desde cedo que revelou uma atitude que podemos designar como de empenhada activa, pois sempre encarou o mercado externo como uma fonte de oportunidades de negócio, não apenas como local de venda de produtos, mas também como fonte de melhoria da competitividade, através da obtenção de licenças, quer de tecnologia quer de *know-how*. Além disso, utiliza formas de operação que vão desde a exportação, passando pelas *joint-ventures*, até filiais comerciais e produtivas.

A empresa B evoluiu na sua atitude perante a internacionalização, começando por entendê-la de uma forma distante, ou seja, como não sendo uma meta a alcançar. Mais tarde, à medida que foi sedimentando a sua actividade no mercado interno, que a relação com a Renault ajudou e desenvolveu, a sua abordagem foi diferente, pois iniciou um processo gradual de internacionalização, passando a encarar a internacionalização de uma forma prudente. À medida que cresceu o seu grau de conhecimento sobre os mercados externos, bem como a sua experiência internacional, a empresa tornou-se empenhada activa, procurando oportunidades de negócio onde existam, além do mercado externo constituir a principal fatia do seu volume de negócios.

Desde a constituição, que a prioridade para a empresa C foi o mercado interno e a consolidação da sua posição de liderança. No início da década de noventa a empresa é reestruturada, sendo privatizadas duas unidades produtivas, provocando uma diminuição da quota de mercado de 75% para 60%, além de aumentar a concorrência. Assim, a empresa que possuía uma atitude distante face à internacionalização, passa a encará-la de uma forma diferente, ganhando importância na sua estratégia de desenvolvimento, podendo nós concluir que a sua atitude passa a ser envolvida, pois está presente em vários mercados externos, mas o mercado interno continua a ser o objectivo fundamental, pois é também o que constitui a parte mais relevante do volume de negócios. No entanto, a sua estratégia de médio prazo, até ao ano 2001, prevê um equilíbrio entre o mercados interno e o mercado externo na contribuição para o volume de negócios, revelando-se esta atitude como de empenhada activa face ao processo de internacionalização.

A empresa D sofreu uma evolução semelhante, pois a extinção do monopólio no sector onde operava, fê-la encarar o mercado externo como a solução para a sua estratégia de crescimento. No entanto, a empresa D não foi tão longe como a empresa C, pois apostou essencialmente no mercado espanhol, para desenvolver uma estratégia gradual de internacionalização.

Também neste caso se evoluiu de uma atitude distante para uma atitude envolvida para com os mercados externos, não se dando, ainda, o salto para atitudes mais empenhadas com esses mercados.

8.2.2 - Conclusões

No grupo analisado encontramos um motivo comum para as empresas se internacionalizarem, que é a obtenção de massa crítica, ou seja, todas elas entenderam que o mercado interno português é insuficiente para a obtenção dos objectivos de crescimento a médio-prazo, constituindo a exploração do(s) mercado(s) externo(s) a solução para ultrapassar tal obstáculo. No entanto, este motivo só se revelou como crítico nos últimos 10 anos, altura a partir da qual existiu uma aposta clara na internacionalização como um objectivo estratégico. Até então, a internacionalização foi motivada por razões diferentes. Em alguns casos surgiu como uma resposta a solicitações externas, noutros como uma tentativa de aumentar o grau de conhecimento e experiência nos mercados externos, e noutros ainda como uma resposta a alterações nas condições concorrenciais no mercado interno. Podemos, no entanto, concluir que a internacionalização teve um impulso mais forte, traduzido na utilização de formas de operação mais exigentes, quando os motivos foram estratégicos.

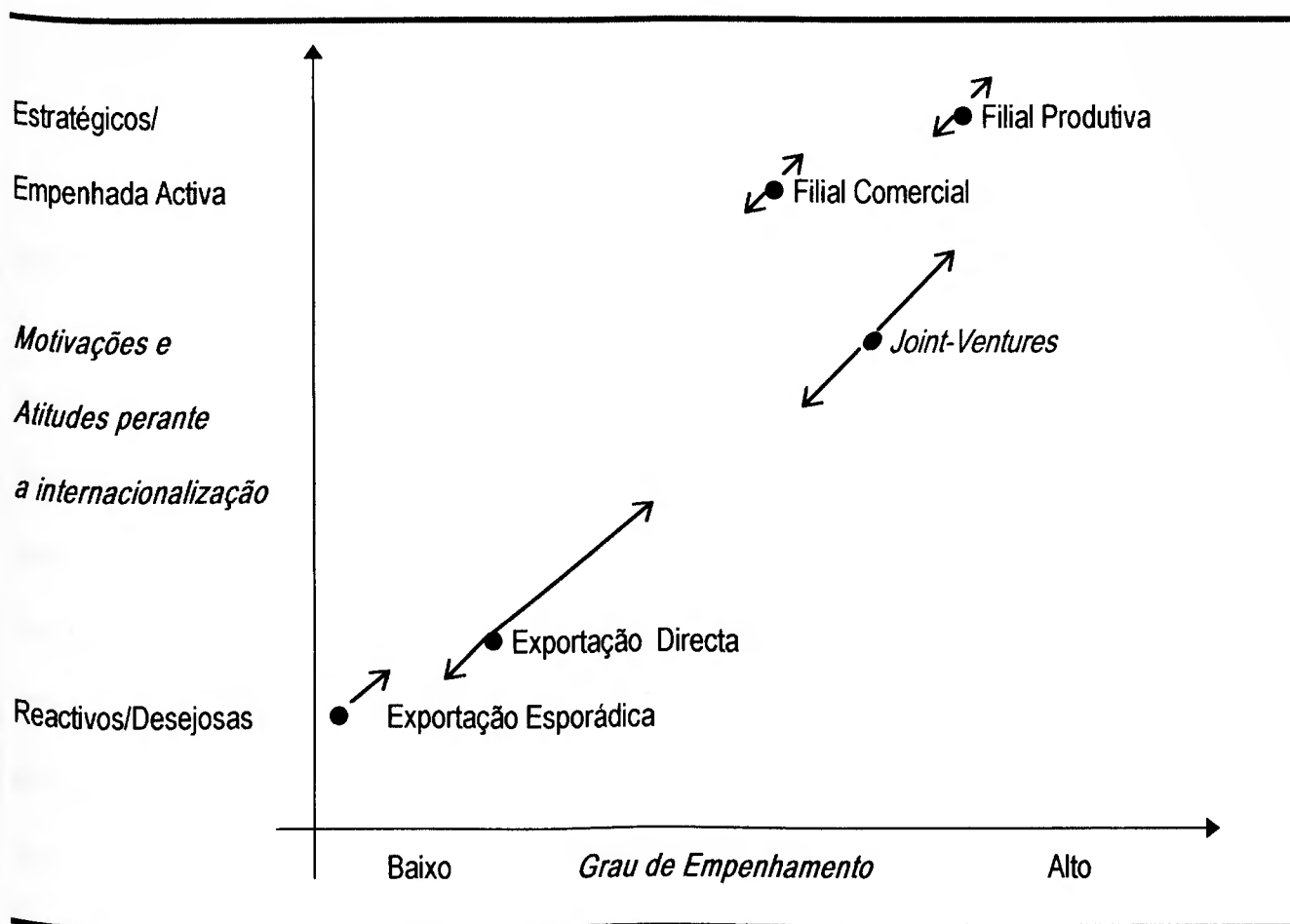
Também as atitudes que as empresas assumiram face à internacionalização se foram modificando. As empresas B, C e D evoluíram de atitudes distantes perante a internacionalização para atitudes envolvidas, e empenhadas, no caso das empresas B e C. Esta evolução foi condicionada pela experiência internacional, ou seja, quando era reduzida as atitudes face à internacionalização eram mais distantes, para passarem a envolvidas ou empenhadas à medida que experiência de actuação nos mercados externos foi aumentando. O

caso da empresa A mostra-se diferente, pois desde o início do seu processo de internacionalização que se tem revelado como empenhada activa, procurando nos mercados externos oportunidades de negócio.

Podemos ir mais além e concluir que um dos principais factores explicativos da evolução no processo de internacionalização são as motivações que as empresas possuem para internacionalizarem as suas actividades, que por seu lado interagem com a atitude da empresa perante a internacionalização. A exportação está intimamente ligada a uma fase em que a empresa possui uma atitude desejosa ou prudente na forma de encarar a internacionalização, sendo os motivos principalmente reactivos ou económicos, em que o retrocesso no processo é encarado como uma aposta que não correu da melhor forma, mas onde os objectivos fundamentais da empresa não são postos em causa. A passagem a formas de operação mais exigentes, bem como o empenhamento de recursos mais avultados, financeiros e humanos, revelaram uma mudança nas motivações para a internacionalização, ou seja, o principal motivo passa a ser estratégico, caminhando a empresa para uma atitude envolvida e empenhada activa, em que a internacionalização passa a ser um fim, e não um meio, dependendo o sucesso da empresa do sucesso desta estratégia.

Resumindo, podemos construir um gráfico onde cruzamos estas duas dimensões do processo de internacionalização: motivações e atitudes perante a internacionalização e grau de empenhamento para com os mercados externos. Este cruzamento de posições pode ser visto na figura 8.9.

Figura 8.9 - Formas de Operação *versus* Motivações e Atitudes face à Internacionalização



8.3 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO É GRADUAL?

8.3.1 - Análise dos Casos

Depois de analisadas as motivações e as atitudes que as empresas assumiram perante a internacionalização, torna-se fundamental a análise dos caminhos assumidos no processo de internacionalização, para verificarmos até que ponto o gradualismo no estabelecimento das operações pode ser apresentado como modelo explicativo.

Como analisámos no capítulo 3, pode existir um círculo virtuoso entre internacionalização para dentro e internacionalização para fora, em que a primeira pode surgir como incentivadora e capaz de desenvolver a

segunda, funcionando como o alicerce do edifício da internacionalização. O caso da empresa A é bem ilustrativo desta situação, pois o estabelecimento de relações de cooperação e parceria com empresas externas, como contratos de *know-how* e de tecnologia com empresas dos EUA, Suíça e Suécia, foi a fonte de crescimento e desenvolvimento interno da empresa, que lhe permitiu, mais tarde, colher os frutos, através do estabelecimento de operações no exterior, muito mais sedimentadas, pois esta estratégia permite uma poupança de tempo no desenvolvimento dos processos produtivos mais adequados ao desenvolvimento do negócio, pois adquire-se a experiência resultante da cooperação com empresas conceituadas no mercado.

Estas vivências demonstram, por um lado o "lastro de cultura internacional" que a empresa foi adquirindo através do licenciamento e de outros acordos com empresas internacionais, a chamada *inward-internationalization*, e por outro a mente aberta e internacional dos gestores da empresa que procuraram, desde o início, oportunidades nos mercados internacionais

As operações no exterior iniciam-se depois de adquirida experiência relevante no negócio a nível interno, e através da exportação para agentes ou distribuidores nos países estrangeiros. A actuação no mercado efectua-se de uma forma indirecta, pois a experiência internacional ainda não lhe permite actuar directamente nos mercados. Além disso, o objectivo fundamental é adquirir experiência de actuação nos mercados internacionais, embora se reconheça que a exportação por agente não é a forma mais eficaz, mas foi aquela que os recursos permitiram. A empresa começa por actuar em mercados distintos. No entanto, centra as suas actividades no mercado do Reino Unido, grande importador de aglomerado. Esta estratégia foi consolidada com a constituição, em 1975, de uma filial comercial iniciando-se a distribuição própria, além da armazenagem e da logística, depois de se chegar à conclusão que era necessário uma presença permanente no mercado, que permitisse conhecer as necessidades dos clientes. Este processo de empenhamento para com o mercado levou à criação de uma base industrial através da aquisição de uma fábrica existente na Irlanda do Norte, com o objectivo fundamental de satisfazer as necessidades locais pois os consumidores possuem características muito específicas que obrigam que a produção esteja próxima da distribuição. Este facto demonstra como é fundamental a presença no mercado, pois se se utilizassem as exportações, dificilmente se conseguiria captar esta idiossincrasia dos consumidores irlandeses.

A expansão das actividades no mercado do Reino Unido revela um gradualismo no seu estabelecimento, iniciando-se pela exportação, continuando com o estabelecimento de uma filial comercial, quando se possuía um conhecimento mais profundo do mercado e, culminou, com uma filial produtiva, para um maior envolvimento para com o mercado.

No início da década de 80 a empresa conclui que o mercado interno não é suficiente para a obtenção de massa crítica, pelo que decide apostar mais a sério no mercado espanhol, exportando através da utilização de agentes locais, cujo objectivo é, nas palavras de um responsável da empresa, “um rápido conhecimento do mercado”. No entanto, podemos-nos questionar se esta é a melhor forma de conhecer o mercado, pois a empresa não está presente, limitando-se a receber informações do seu agente, existindo, por isso, filtros na comunicação entre o mercado e a empresa. Coincidência, ou não, a empresa decide-se pela criação de uma filial comercial, no mesmo ano da adesão de Portugal e Espanha à CEE, sendo esta medida entendida como uma mudança de mentalidade na empresa, visto que o mercado Ibérico passa a ser o local de actuação natural, sendo necessário uma presença mais activa e permanente no mercado, que a exportação não permitia. Passados sete anos, a empresa adquire uma posição de controlo (25%) na segunda maior empresa espanhola do mesmo sector, permitindo-lhe atingir uma posição de liderança no mercado ibérico. Esta operação demonstrou como a presença no mercado é fundamental para o sucesso da internacionalização, pois permitiu detectar uma oportunidade de negócio, visto que a empresa espanhola se encontrava com graves problemas financeiros.

Também no mercado espanhol, à semelhança do que tinha acontecido no mercado inglês, a estratégia de implantação foi gradual, actuando-se com formas que envolviam maiores recursos, à medida que aumentava o grau de conhecimento sobre o mercado.

Neste momento a estratégia de internacionalização da empresa assenta na realização de *joint-ventures* internacionais, ao mesmo tempo que procura aproximar o centro de gravidade da produção dos seus mercados de destino e das fontes de matéria-prima, conforme decorre do projecto “Globalização”. É assim que se explica a associação com uma presença japonesa, líder no mercado, com o objectivo de adquirir *know-how* japonês para a unidade produtiva em Portugal e de reforçar a presença comercial no Japão, pois

um acordo com uma empresa local permite um acesso mais rápido, num mercado onde existem várias barreiras à actuação das empresas estrangeiras.

Também as operações no Brasil e no Zimbabwe se enquadram nesta estratégia, tendo a empresa realizado uma *joint-venture* em ambos os mercados, com um objectivo produtivo, iniciando-se a produção no mercado africano em finais de 1997, e a no mercado sul-americano no início de 1998. Os objectivos da constituição destes dois acordos de parceria, residiram no aproveitamento de mercados com forte potencial de crescimento, sendo o investimento no Zimbabwe realizado para aproveitar o crescimento do mercado sul-africano, exportando para a filial comercial da empresa neste mercado, e nos elevados recursos de madeira existentes em ambos os mercados, ou nos países próximos.

A constituição destas *joint-ventures* revela um comportamento extremamente interessante por parte da empresa, sugerindo que o gradualismo não pode constituir a principal explicação para o seu estabelecimento, na medida em se iniciam as actividades em determinados mercados por formas de operação mais exigentes, quer ao nível dos recursos envolvidos, quer ao nível de empenhamento para com o mercado. Este comportamento surge depois de a empresa ter adquirido experiência internacional relevante, que lhe permite transferir esse conhecimento para outros mercados, “queimando” algumas etapas no processo de internacionalização.

Em síntese, poderemos dizer que a empresa actuou de forma gradual até ter atingido um elevado grau de domínio sobre os mercados externos, fundamentalmente nos mercados do Reino Unido e de Espanha, e a partir daí, quando entrou na “fase de maturidade”, a sua abordagem dos mercados revelou-se mais agressiva, traduzida na utilização de operações com maior risco e maior empenhamento de recursos.

A empresa B iniciou o seu processo de internacionalização através de exportações esporádicas, principalmente como resposta a pedidos de outros fabricantes que tinham necessidade do produto. No entanto, este processo não era encarado como uma estratégia de actuação. A partir de 1983, passa a existir uma maior diversidade de clientes, mas as exportações continuam a ser uma resposta a estímulos externos, caracterizando-se por ser uma actividade não permanente.

É a partir desta data, que a empresa passa a colaborar no projecto Renault, através do fornecimento da baterias, permitindo uma aprendizagem interna fundamental para a consolidação da sua capacidade competitiva. Adquirida este nível de competência competitiva, a empresa passa a encarar o mercado externo de uma forma diferente, e como alternativa efectiva de crescimento.

Inicia o seu processo de exportação para o mercado espanhol e para o mercado francês, devido à sua proximidade psicológica e aos seus volumosos mercados internos.

As vendas no mercado espanhol depressa cresceram, passando do zero para cerca de 100 mil baterias ano.

Em 1990 a empresa decide-se por uma nova forma de operação, constituindo uma filial comercial cujo responsável passa a ser um quadro português. Esta decisão teve como principal motivo a necessidade de um maior controlo de actividades, além do objectivo de conquistar mais experiência internacional.

Para o mercado francês a estratégia foi semelhante, apenas demorou mais tempo a ser concretizada. O curioso é que a passagem para a filial comercial resultou da cooperação com o agente francês, que pretendia um empenhamento mais activo da empresa, empenhamento esse concretizado através da filial comercial, onde existe uma participação minoritária do ex-agente. Podemos verificar como uma relação puramente comercial se transformou num acordo cooperativo, permitindo uma presença mais activa no mercado, ao mesmo tempo que o *know-how* e experiência do agente são aproveitados e rendibilizados. Esta situação ocorreu porque o crescimento dos negócios no mercado francês obrigava a uma maior assistência nos serviços pós-venda, obrigando a um maior empenhamento por parte da empresa, que aproveitou o conhecimento do mercado que o agente possuía para diminuir o risco envolvido na criação da filial comercial.

No mesmo ano em que é formada a filial comercial, a empresa adquiriu uma concorrente, a segunda maior empresa francesa no sector, três vezes maior que a empresa portuguesa. Esta aquisição "obrigou" a uma modificação na estrutura accionista da empresa, passando 48% para as mãos de um fundo de investimento inglês, de forma a se obterem os meios financeiros necessários à concretização do negócio.

Este negócio revela, uma vez mais, como é fundamental a presença no mercado, pois se apenas se exportasse, dificilmente teria sido detectada esta oportunidade.

Para o restante mercado europeu a empresa apostou no estabelecimento de uma rede de agentes, na Alemanha, Reino Unido e mais recentemente em Itália, agentes esses que abastecem os mercados vizinhos, encontrando-se o mercado da Europa Ocidental quase todo coberto.



Actualmente, encontram-se em perspectiva de concretização duas *joint-ventures* internacionais, no Brasil e na Índia, negócios realizados através do fornecimento de *know-how*. Estes negócios são o fruto da participação da empresa no projecto AUTOEUROPA, que lhe permite uma rede de contactos com várias empresas estrangeiras, facultando-lhe o acesso mais rápido e com uma estratégia mais empenhada, a mercados que, tradicionalmente, a empresa consideraria menos interessantes.

A concretização destes negócios só é possível porque a empresa já adquiriu um elevado nível de competitividade e de actuação nos mercados externos, que lhe permite deslocalizar as suas actividades para países mais distantes e com elevado potencial de crescimento, como é o caso do Brasil e da Índia.

Também no caso da empresa B, o desenvolvimento das suas actividades no exterior seguiu um modelo gradual, mais concretamente no mercado espanhol e francês, embora neste último haja um maior comprometimento de recurso e mais empenhamento por parte da empresa, que culminou com duas unidades produtivas, uma que resulta de um investimento de raiz, e outra da aquisição de um concorrente francês. A partir do momento em que a experiência de actuação nos mercados externos é relevante, a empresa passa a actuar com formas de operação mais arriscadas e que envolvem uma presença contínua nos mercados externos.

A empresa C revela-se como um caso típico da empresa que iniciou o seu processo de internacionalização baseada numa *home base* forte. Foi adoptada uma estratégia de crescimento no exterior baseado na aquisição de concorrentes internacionais, sendo os principais objectivos a diversificação geográfica e a aposta em mercados com potencial de crescimento. Esta estratégia assenta, não só na aquisição da maioria do capital das empresas, mas também na reestruturação das unidades fabris. Em Espanha, a empresa tem dado ênfase ao alargamento da fileira produtiva realizando investimentos na construção de novas unidades fabris e na

compra de empresas existentes, o que reforça a sua relação e confiança para com o mercado, estabelecendo-se laços de união permanentes.

Este processo de internacionalização é fruto de uma estratégia devidamente pensada, concretizada em países próximos geograficamente ou culturalmente onde a identificação de oportunidades se torna mais fácil, pois a empresa necessita de uma estrutura organizacional que suporte a expansão para mercados mais longínquos como admite o seu Presidente, “reconhecemos com humildade que não temos uma estrutura do tipo de uma multinacional com 20 ou 30 anos de experiência. Estamos a fazer uma aprendizagem na Galiza e a experiência foi muito útil e importante. Deu-nos um *background* para novas operações em Espanha se elas forem viáveis e possíveis” (Gomes, 1996, p. 105).

Estas palavras revelam bem como o conhecimento experiencial, a presença nos mercados, é fundamental para a concretização e expansão dos negócios internacionais.

À partida, podemos dizer que esta empresa foge à tese do gradualismo no desenvolvimento das operações além fronteiras, contudo, Johanson e Vahlne (1990) admitem três excepções a este comportamento, como foi discutido no capítulo 3, onde se inclui a posse de elevados recursos financeiros. É exactamente o que se passa com esta empresa, pois a sua dimensão, rendibilidade e capacidade de gestão, permite-lhe libertar meios financeiros para a aquisição de empresas no exterior. Além disso, as características específicas do cimento não permitem uma estratégia de internacionalização com sucesso, baseada na exportação, como afirma o Presidente da empresa, pois “no caso de uma cimenteira a sua globalização passa basicamente pelo investimento directo” (Gomes, 1996, p. 105). Foi com base nesta premissa, que a empresa adquiriu empresas em Moçambique, Marrocos e no Brasil.

A estratégia de aquisição de empresas no exterior permite ganhos consideráveis em relação ao investimento de raiz, como sejam o conhecimento e a experiência que essas empresas possuem da sua actuação no mercado. É assim que se explica o facto de a maior parte dos quadros permanecerem na empresa depois da aquisição, visto que constituem uma importante mais valia para a empresa portuguesa, que possui um reduzido conhecimento das condições locais.

A empresa D iniciou as suas actividades em Espanha através da exportação própria, fundamentalmente de lubrificantes. Com a liberalização que se operou no mercado espanhol a empresa conclui que é fundamental uma presença mais activa e empenhada no mercado, constituindo para esse efeito uma filial comercial que é responsável por todas as operações comerciais aí realizadas. A empresa utiliza a sua marca nos postos de gasolina ou então vende-a a terceiros. Esta presença tem aumentado significativamente contando actualmente a empresa com 170 postos de venda, concentrados nas zonas fronteiriças limítrofes com Portugal. Nos PALOP'S a presença, em volume de negócios é mais reduzida e centra-se fundamentalmente na Guiné Bissau e Cabo Verde. Em Moçambique a empresa só recentemente iniciou a venda de combustíveis e em Angola, por razões de risco político, apenas existem dois postos de abastecimento. Neste mercado a empresa estabeleceu uma *joint-venture* com o objectivo da prospecção de petróleo, com o objectivo de alargar a sua cadeia de valor, e de não ficar tão dependente das oscilações dos preços mundiais e das fontes de abastecimento tradicionais. Para esta empresa, podemos dizer que se seguiu uma estratégia de gradualismo, assente na exploração de oportunidades ao nível comercial, começando a empresa por operações de exportação própria, que lhe permitiram conhecer o mercado espanhol, para depois avançar, quando as condições de concorrência o permitiram, para uma filial comercial e com uma estratégia mais agressiva, que passou pela utilização da marca e da qualidade dos seus postos de abastecimento como factor crítico para o sucesso das operações.

8.3.2 - Conclusões

A análise dos quatro casos permite-nos concluir que, enquanto a experiência internacional da empresa não atinge um determinado patamar, a estratégia seguida é a de entrada nos mercados passo-a-passo, onde se envolvem progressivamente mais recursos, aumentando também o grau de empenhamento para com os mercados. Esta estratégia inicia-se com as exportações, segue com a constituição de filiais comerciais e mais tarde com a aposta em filiais produtivas. Foi o caso das empresa A e B e D, embora esta última não possua ainda uma filial produtiva no exterior. Podemos dizer então que, nestes casos, o processo de internacionalização é gradual.

Quando a experiência adquirida no mercado internacional atinge esse patamar, as empresas passam a actuar de uma forte diferente, não gradual, desenvolvendo as suas actividades em países distantes psicologicamente através de formas de operação que exigem um comprometimento elevado de recursos e uma presença física no mercado, como é o caso das joint-ventures, levando-nos a concluir que essas empresas, já atingiram um estado de maturidade nos negócios internacionais, que lhes permite “queimar” etapas no processo de internacionalização, tornando-o mais rápido. Exemplos desta actuação são as empresas A e B.

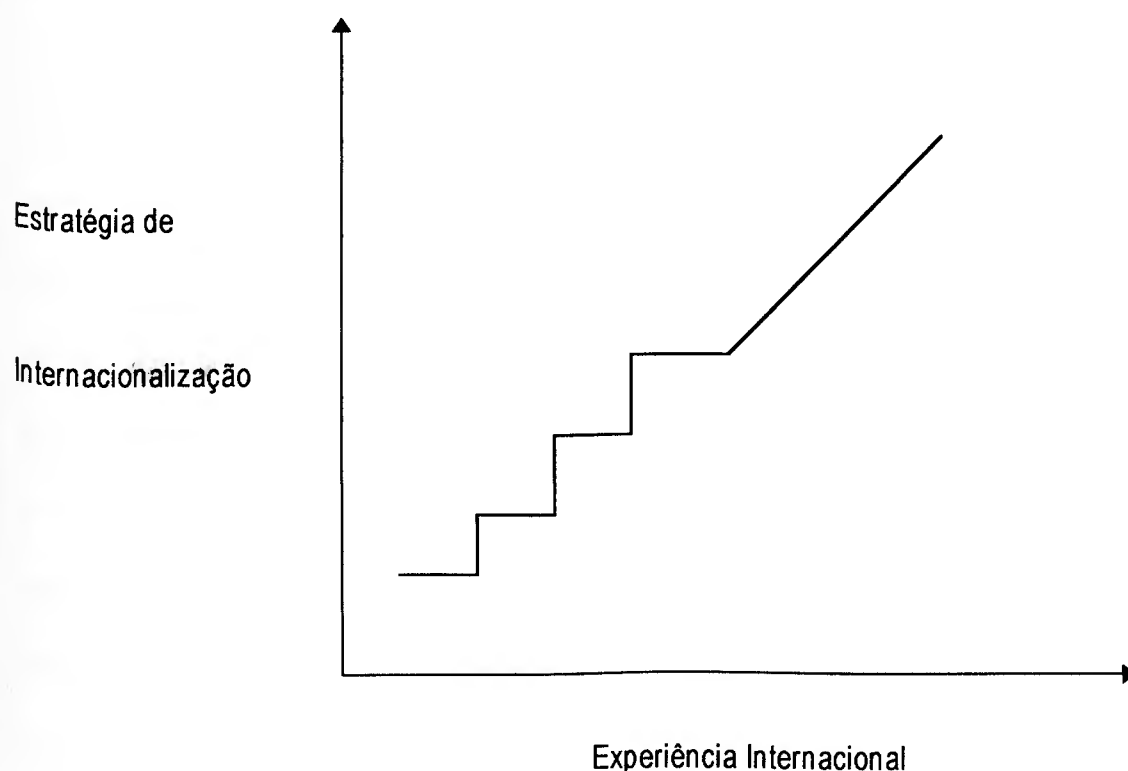
No caso da empresa C, a sua implantação no exterior tem-se caracterizado pela aquisição de outras empresas nos mercados externos, comprometendo, à partida, um maior volume de recursos e assumindo um maior risco nas operações. Neste caso, não se pode afirmar que a estratégia desenvolvida seja devido ao facto da experiência internacional ser elevada, pois a principal razão deste comportamento reside nas características do produto, o cimento, que tornam o investimento directo como a estratégia mais adequada à expansão internacional.

Podemos concluir neste trabalho que o processo por etapas continua a ser válido, sendo um dos principais motivos o grau de experiência internacional das empresas, permitindo a utilização de formas de operação mais exigentes à medida que vai aumentando o grau de conhecimento sobre os mercados externos. No entanto, os casos A e B do nosso estudo, levam-nos a concluir que existe um ponto a partir do qual o gradualismo pode ser posto em causa, acontecendo esta ruptura quando a empresa adquire experiência internacional relevante que lhe permite transferir conhecimento para outros mercados, começando com formas mais exigentes, e por países com uma distância psicológica mais elevada. Esta ruptura, com uma estratégia gradual, apresenta-se na figura 8.10.

Na figura encontramos dois comportamentos distintos. O primeiro, traduzido numa estratégia gradual, comportamento tipo “escada” na figura, representa uma entrada nos mercados externos passo-a-passo, começando-se pelas exportações, seguidas pelas filiais comerciais e, por fim, filiais produtivas. O segundo, traduz-se numa estratégia onde se “queimam” várias etapas no processo de internacionalização, iniciando-se as actividades por formas de operação mais exigentes, e em países mais distantes psicologicamente. Este

comportamento ocorre, porque a empresa possui uma experiência elevada de actuação nos mercados externos, que pode ser transferida para outros locais, pois existe, actualmente, uma maior homogeneidade nas condições políticas, económicas e sociais, entre os vários países. Além disso, a presença nos mercados externos, permite detectar oportunidades de negócio, que obrigam a uma actuação mais empenhada por parte da empresa.

Figura 8.10 - Estratégia de Internacionalização e Experiência Internacional



8.4 - OS MERCADOS ONDE A EMPRESA OPERA SÃO CONDICIONADOS PELA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA?

8.4.1 - Análise dos Casos

Os primeiros trabalhos que abordaram a problemática da internacionalização, realizados fundamentalmente nos países nórdicos, realçaram o papel da distância psicológica no estabelecimento das actividades da

empresa no exterior, iniciando-se por países onde essa distância é menor, para gradualmente, com o crescimento da experiência internacional, passar a actuar em países mais distantes.

No entanto, alguns trabalhos recentes (Nordström 1990; Dunning, 1995) sugerem que as diferenças entre os vários países são mais reduzidas, fruto de uma maior homogeneização nas condições sociais, políticas e económicas.

Assim, este ponto analisará qual relação existente entre o estabelecimento das actividades no exterior e a distância psicológica entre Portugal e os países onde as actividades foram realizadas.

A empresa A iniciou as suas actividades internacionais pelos mercados dos EUA, América Central, Caraíbas, Médio Oriente Extremo Oriente e Reino Unido. Estes mercados, com a excepção do Reino Unido, em relação a Portugal apresentam uma distância psicológica elevada. Este facto pode explicar-se pelas relações que a empresa foi estabelecendo com várias empresas externas, que lhe permitiram adquirir uma visão internacional do negócio, e também às características do produto, que por ser global, com fornecedores de matérias-primas e de equipamento globais, permite um mais fácil contacto com países, à partida, distantes.

No entanto, apesar de actuar em países distintos, a empresa centra as suas actividades em dois mercados, Reino Unido e Espanha, onde estabelece laços de confiança mais fortes, através de operações que envolvem um maior empenhamento. Esta estratégia de actuação mostra a preocupação em atingir uma massa crítica relevante, assente numa base de internacionalização com características concorrenciais mais próximas do mercado português, ou seja, embora exporte para países distantes psicologicamente, o fundamental das suas actividades internacionais centra-se em países com reduzida distância psicológica em relação a Portugal.

Quando a empresa adquire experiência internacional, passa a actuar em mercados mais distantes, como o Japão, África do Sul, Brasil e Zimbabwe, e não apenas através da exportação, pois utiliza formas mais exigentes, como sejam os casos da filial comercial e da *joint-venture*.

Esta actuação por parte da empresa insere-se na sua estratégia de globalização, perdendo importância a localização do país, pois os principais factores de selecção são o seu potencial de crescimento, os seus

recursos de madeira e a sua rendibilidade. Ou seja, na escolha de localização dos investimentos, a proximidade psicológica perde importância.

No caso da empresa B, os mercados de actuação são mais restritos, concentrando-se na Europa, na medida que as exportações para os PALOP's não resultam de uma estratégia deliberada da empresa, representando uma resposta a solicitações externas, de empresas portuguesas com investimentos nesses mercados.

Os mercados iniciais eleitos foram o espanhol e o francês, que foram também aqueles onde a empresa envolveu mais recursos, com o desenvolvimento do seu empenhamento para com esses mercados. O estabelecimento das primeiras operações internacionais foi realizado em países com uma distância psicológica reduzida, visto que a experiência de actuação nos mercados externos era diminuta. À medida que a empresa adquiriu experiência internacional expandiu as exportações para outros países europeus, fundamentalmente a Alemanha e o Reino Unido, e só mais recentemente para Itália. No entanto, a estratégia da empresa não passou por uma diversificação geográfica, mas sim pelo estabelecimento de laços fortes com o mercado espanhol e, sobretudo, com o francês, centrando aí a sua base de internacionalização.

A relação com clientes sofisticados que possuem actividades por todo o mundo torna-se extremamente importante, visto que constitui uma importante fonte de oportunidades de negócio. Neste caso a empresa é fornecedora exclusiva da AUTOEUROPA, que a estimulou, por estar satisfeita com o seu desempenho, a estabelecer negócios em países onde estes construtores estejam presentes, através da realização de alianças com outros parceiros.

Estes possíveis negócios internacionais, no Brasil e na Índia, demonstram como a inserção em redes de empresas se torna fundamental no sector automóvel, sendo uma porta essencial para a internacionalização.

Além disso, essa participação permite também o desenvolvimento tecnológico, traduzido pela participação da empresa nas *joint-ventures*, que será realizado através de *know-how*, revelador do desenvolvimento da empresa.

A empresa C iniciou as suas actividades no exterior em 1992, principalmente para aprender e ganhar experiência internacional. Desta forma, a escolha do mercado espanhol surge como natural, pois a distância

psicológica é reduzida em relação ao mercado português, permitindo uma aprendizagem mais segura. O desenvolvimento da estratégia de internacionalização passou pela aquisição, dois anos mais tarde, de uma cimenteira em Moçambique, onde empenha o seu *know-how* e capacidade de gestão para reestruturar a empresa. O objectivo primordial desta aquisição é o de abastecer o mercado nacional, cujo potencial de crescimento é elevado pois as necessidades de reconstrução são muito grande, mas também o mercado sul-africano que demonstra um potencial de crescimento muito elevado. Além disso a empresa está também presente em Marrocos, país com elevado potencial de crescimento, onde o consumo de cimento per capita ronda os 250Kg enquanto que em Portugal é que cerca de 800Kg. Estes dois mercados são mais distantes psicologicamente que o mercado espanhol, sobretudo o mercado marroquino, onde as condições sociais, religiosas, políticas e económicas são muito diferentes de Portugal. O mercado moçambicano é mais próximo, pois a colonização portuguesa criou laços fortes, positivos e negativos, entre os dois países, constituindo o português, um desses laços.

Mais recentemente a empresa estabeleceu-se no mercado brasileiro, que à partida pode-se entender como um mercado próximo, devido aos laços culturais fortes que existem entre os dois países. Contudo as condições económicas e políticas são muito diferentes. Além disso, as empresas portuguesas não possuem uma tradição de investimentos no Brasil, que se limitam, na maior parte dos casos, à exportação de produtos de saude. O investimento no Brasil está a constituir a descoberta de uma economia com elevado potencial económico, onde as empresas portuguesas poderão ter vantagem, por falarem a mesma língua e por possuírem laços culturais fortes.

A empresa D concentra as suas actividades em Espanha, onde se situam as actividades internacionais mais relevantes, e nos PALOP's, que representam uma percentagem reduzida das suas vendas no exterior.

A escolha do mercado espanhol ficou a dever-se à sua proximidade em relação a Portugal, sendo um mercado natural de actuação, e também às condições específicas do produto comercializado, que reduz o espaço de actuação à zona de influência de uma refinaria, ou então a internacionalização deve ser efectuada

através do estabelecimento de acordos com outras empresas (analisaremos estas condicionantes no ponto 8.5.1.3).

Neste caso, a distância psicológica representou um papel importante na escolha do mercado de actuação. No entanto, não foi o único factor, pois as condicionantes impostas pelas características do produto também possuíram um peso relevante.

8.4.2 - Conclusões

No que se refere aos mercados de actuação e à sua relação com a distância psicológica, podemos concluir que as empresas iniciaram as suas actividades por países próximos psicologicamente, nomeadamente a Espanha, França e PALOP's. Mesmo a empresa A, que iniciou as exportações para países distantes, concentrou as suas actividades em dois mercados próximos, Espanha e Reino Unido. Nestes casos, a reduzida experiência internacional das empresas, conduziu-as a iniciarem as suas actividades por países que, à partida, envolviam menos riscos, e onde as condições concorrenciais eram mais próximas do seu mercado interno.

À medida que as empresas adquiriram experiência internacional, passaram a actuar em mercados mais distantes, nos casos das empresas A, B e C, como o Brasil, nos três casos, Marrocos, empresa C, Índia empresa B¹¹, e África do Sul e Zimbabwe, empresa A.

Podemos então dizer que, também, nos mercados de actuação, a experiência internacional acumulada é fundamental para se entender os caminhos percorridos. Nas quatro empresas estudadas, a reduzida experiência internacional motivou a escolha de países próximos psicologicamente para actuação no exterior. Quando a experiência internacional foi aumentando, as empresas passaram a actuar em mercados mais distantes. Este comportamento confirma as conclusões das teorias do processo de internacionalização.

¹¹ No caso da empresa B, trata-se de intenções de actuação.

8.5 - QUAIS AS CONDICIONANTES QUE A EMPRESA ENFRENTA NO SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DE QUE FORMA INFLUENCIAM O PERCURSO SEGUIDO?

8.5.1 - Estudo dos Casos

Os percursos de internacionalização seguidos pelas empresas estudadas são, na sua grande maioria, condicionados por factores de vária ordem, e que depois de analisados nos ajudam a compreender melhor a estratégia seguida. No capítulo 3 considerámos três tipos de condicionantes: internas, relacionais e externas.

8.5.1.1 - Condicionantes Internas da Internacionalização

Neste campo a principal condicionante encontrada foi a experiência internacional que limitou as possibilidades de se avançar mais rapidamente no processo de internacionalização, ou então a opção foi de começar por formas de presença nos mercados que envolviam um menor empenhamento, e que implicavam um período de aprendizagem mais longo. No entanto, este processo gradual, pelos menos até a empresa adquirir experiência internacional relevante, em dois casos, empresas A e B, resultou em sucesso.

A dimensão dos recursos mobilizáveis condiciona as possibilidades de expansão, quer ao nível dos mercados alvo, quer ao nível da gestão das operações internacionais. Nas empresas estudadas encontramos três exemplos concretos de como os recursos mobilizáveis podem desempenhar um papel fundamental para o sucesso do processo de internacionalização:

- a) a empresa C tem privilegiado a aquisição de empresas no exterior, facto só possível devido à dimensão da empresa e aos resultados obtidos no mercado interno, que permitem a libertação de meios financeiros para aquisição no exterior, visto que estas operações têm sido feitas através da utilização da capitais próprios.
- b) a empresa A demonstra como as sinergias de grupo funcionaram como alavanca para o sucesso da internacionalização, pois só os recursos financeiros do grupo em que está inserida permitiram a compra de uma posição de destaque numa empresa espanhola, numa altura em que o mercado da madeira estava em recessão e quando a empresa se encontrava, também, com dificuldades.

c) a empresa B tinha optado por um crescimento assente nos recursos internos, crescimento esse que estava a ser lento pois os recursos não abundavam. Uma estratégia alternativa era a compra de uma empresa já existente, que a empresa resolveu adoptar. No entanto, colocava-se um problema de difícil resolução, visto que a empresa a adquirir era três vezes maior. A solução encontrada residiu na abertura do capital a um fundo de investimento externo, numa empresa que desde a sua constituição possuía uma estrutura accionista familiar. Este facto conduz-nos a outro aspecto extremamente importante, que é a capacidade de gestão. O caso anterior revela como a administração conseguiu ultrapassar a sua rigidez lateral, pois se esta fosse elevada a opção tomada raramente teria possibilidades de vingar. Além disso, mostra que se a empresa encarar a internacionalização de uma forma estratégica, as dificuldades conseguem ser ultrapassadas, pois é um objectivo a alcançar, devendo-se realizar todos os esforços possíveis.

Por fim, existe uma condicionante interna extremamente importante, e da qual depende todo o desenvolvimento da empresa, a estratégia. No grupo estudado, a internacionalização nem sempre foi encarada como um objectivo estratégico, possuindo em vários momentos motivações reactivas ou económicas. O que se pode concluir é que quando as operações internacionais foram interiorizadas na filosofia e na estratégia da empresa, todo o processo ganhou relevância no total dos negócios da empresa, além de se passarem a utilizarem formas de operação mais exigentes, como filiais comerciais, *joint-ventures* e filiais produtivas. Podemos concluir então, que é fundamental que a gestão de topo assuma que a internacionalização é um objectivo a alcançar, devendo a empresa prosseguir uma procura activa em todo o processo, não se limitando a responder a estímulos externos, ou então a encará-la como uma actividade acessória.

Esta mudança só é conseguida se se assumir uma posição empenhada no processo e que consiga motivar os recursos humanos envolvidos. No grupo estudado a gestão de topo desempenhou um papel fundamental, principalmente quando a internacionalização foi considerada como um objectivo estratégico, quer na empresa A, onde desde o início revelou uma mente aberta e disposta a encarar o mercado internacional fonte de negócios extremamente relevante, quer na empresa B, pois quando foi necessário abrir a estrutura accionista ao exterior, não hesitou.

8.5.1.2 - Condicionantes Relacionais da Internacionalização

Nas actuais condições de globalização dos mercados, a capacidade para estabelecer acordos de cooperação e de parceria constitui um elemento fundamental para a competitividade das empresas.

Neste aspecto a empresa A conseguiu ganhar projecção internacional fruto dessa cooperação com parceiros estrangeiros que lhe permitiram adquirir competência tecnológica interna que por si própria era muito difícil concretizar. Neste caso, a experiência internacional começou a ser adquirida no mercado interno, permitindo uma poupança de tempo e de recursos. A este respeito dizia-nos um responsável da empresa que “aprendia-se mais com uma visita de um dia ao laboratório na Suíça do que num mês de trabalho intenso na fábrica a tentar resolver os problemas”. A capacidade para estabelecer acordos revela-se como um grande trunfo desta empresa, quer ao nível da aquisição de tecnologia e *know-how* a parceiros externos, que lhe permitiu ganhar um importante “lastro de cultura internacional”, quer ao nível do estabelecimento de *joint-ventures* internacionais nos vários mercados onde possui unidades produtivas, concretamente no mercado brasileiro e no Zimbabwe, onde os parceiros são empresas que actuam à vários anos no mercado, sendo a experiência de actuação e conhecimento do mercado um importante factor de sucesso.

O estabelecimento destes acordos só é possível porque se está presente no mercado internacional, ou seja, é fundamental actuar nos mercados externos para que se possam detectar as oportunidades de negócio que eles permitem, sendo necessário uma atitude activa perante a internacionalização.

Também a empresa B tem beneficiado destas relações de parceria, que têm constituído uma importante fonte de melhoria da sua competitividade. No sector de actividade onde a empresa actua, automóvel, a capacidade para se estabelecerem acordos de parceria, e para a inserção em redes de empresas, é fundamental para o sucesso empresarial.

No início da década de oitenta a participação no projecto Renault forneceu-lhe a capacidade competitiva para iniciar o processo de internacionalização. Actualmente, fruto da sua inserção na rede de fornecedores da AUTOEUROPA, tem conseguido detectar oportunidades de negócio em mercados, que à partida, dificilmente

equacionaria, como são o caso da Índia e do Brasil, constituindo esta capacidade de estabelecimento de relações de parceria um importante factor de sucesso no processo de internacionalização.

Também a empresa D tem aproveitado essas parcerias, através da constituição de uma *joint-venture* no mercado angolano para prospecção de petróleo, alargando desta forma a sua cadeia de valor. Ou seja, aproveita-se o conhecimento específico do parceiro local para se alargar a cadeia produtiva.

8.5.1.3 - Condicionantes Externas da Internacionalização

Podemos encontrar vários factores externos que influenciaram o caminho seguido pelas empresas. O primeiro tem a ver com as características dos produtos fabricados, que condicionam as formas de operação utilizadas bem como a expansão geográfica das mesmas.

Para a empresa C, as características do produto que fabrica, o cimento, são uma condicionante fundamental para a empresa ter optado por uma estratégia de crescimento assente na aquisição de empresas nos mercados externos, visto que os elevados custos de transporte torna desaconselhável a opção pela exportação.

No caso da empresa D, a sua actuação é muito condicionada pela área de influência da refinaria, sendo por isso, o espaço de actuação regional, o que explica em grande medida a opção pelo mercado espanhol como grande aposta para a internacionalização, na medida em que a existência de uma refinaria em Sines permitia abastecer o mercado espanhol, principalmente a zona Sul.

Outro factor externo são as condições competitivas da indústria onde se actua, que incentivam ou condicionam a internacionalização da empresa. A empresa B assistiu desde 1980 a uma concentração no sector onde actua: em 1982 60 fabricantes controlavam 75% do mercado; em 1990 25 fabricantes representavam 80% do mercado; e em 1996 85% a 90% do mercado era controlado por 7 fabricantes. Motivada por esta concentração, a empresa foi obrigada a optar pela aquisição de uma empresa no exterior,

sob risco de perder representatividade no mercado internacional e ser absorvida por um concorrente. Esta estratégia permitiu um salto significativo no *ranking* europeu, passando da 22ª para a 3ª posição.

A empresa D, que operou no mercado interno durante largo tempo em condições de monopólio, teve no desmantelamento dessas condições um factor explicativo para o seu processo de internacionalização, como se apresenta na caixa 8.2.

Caixa 8.2 - PETROGAL - O Sucesso no mercado espanhol

A PETROGAL vivia numa situação de monopólio no mercado português, o mesmo se passando em Espanha com uma empresa espanhola. No entanto, a entrada para a CEE dos dois países levou a que estes monopólios tivessem que ser desmantelados. O governo português decidiu liberalizar o mercado mais cedo, aumentando a concorrência no mercado interno. Desta forma, a PETROGAL sentiu-se pressionada e teve necessidade de expandir as suas actividades, fundamentalmente para ganhar massa crítica.

Quando se deu a liberalização do mercado espanhol, que estava muito mais fechado quando comparado com o mercado português, a PETROGAL resolveu internacionalizar as suas actividades para Espanha.

Uma das razões prendeu-se com a existência de refinação em Portugal, o que constituía uma importante vantagem para a empresa portuguesa, visto que a compra do produto em Espanha se tornava pouco atractiva. Assim, a empresa detinha uma importante vantagem sobre outros concorrentes externos que não possuíam produção perto do mercado espanhol.

Outra razão foi o potencial de crescimento do mercado espanhol, muito maior que o mercado português, pois enquanto o consumo médio por posto de gasolina em Portugal era de cerca de 2 000 000 l, em Espanha esse valor subia para os 5 000 000 l. Existia uma vasta área para ser explorada, pois o mercado espanhol estava pouco coberto, no que respeita a postos de gasolina.

A empresa decide constituir uma empresa em Espanha responsável pelas actividades, deslocando alguns quadros portugueses, mas aposta em recursos humanos espanhóis do sector, com um conhecimento do mercado. Além disso, a experiência de lidar em Portugal com um sistema burocrático pesado, também constitui uma vantagem sobre outras empresas estrangeiras, pois o mercado espanhol, neste aspecto, é semelhante ao português, permitindo que a experiência seja transferida.

A primeira aposta foi na Andaluzia, por se encontrar próximo da refinaria de Sines, alargando depois a sua actividade a outras regiões de Espanha, facto possível porque o mercado espanhol se tornou mais concorrencial, passando a PETROGAL a comprar o produto a uma gasolinheira espanhola, que realiza a operação inversa em Portugal, em relação à PETROGAL.

Esta estratégia permitiu à empresa portuguesa conquistar a liderança entre as empresas estrangeiras a actuar no mercado espanhol, onde detém, cerca de 2,5% da quota de mercado, com cerca de 170 postos de gasolina, pretendendo chegar ao ano 2000 com uma quota de mercado de 5% e com cerca de 260 postos de gasolina.

Ainda neste sector, frequentemente são utilizados acordos recíprocos entre as empresas, consubstanciados na venda de gasolina entre duas empresas de países distintos, ou seja, a empresa do país A vende gasolina, no seu mercado interno, à empresa do país B que aí actua, que por sua vez vende gasolina no seu mercado interno à empresa do país A. A empresa D reconhece que o mercado da Europa Ocidental está saturado, no

entanto, identifica boas alternativas no Leste Europeu, pois são países que estão a reestruturar as suas economias e onde o nível de motorização e industrialização é baixo, sendo a oferta pouco significativa, surgindo como uma boa oportunidade. Contudo, a concretização deste negócio revela-se extremamente difícil, pois a empresa não possui qualquer base produtiva próximo desses mercados, e mais importante não tem nenhum acordo com uma empresa que lhe permita actuar nesses mercados. Esta situação demonstra como a presença, melhor dizendo, a não presença nos mercados externos pode ser um factor limitativo para a expansão da internacionalização.

Um outro factor externo são as condições políticas, económicas e sociais dos países externos. A empresa A fez uma análise do mercado chinês, conjuntamente com o México, Brasil e África do Sul para um eventual investimento directo. Em relação ao mercado chinês conclui-se que existe uma indefinição ao nível político, que introduz maior risco nos investimentos, sendo, para já, um mercado não atractivo para investir.

O mercado dos PALOPS's foi identificado como atractivo, principalmente pela sua proximidade psicológica com Portugal, contudo o risco político, principalmente em Angola, faz com que estes mercados estejam subaproveitados.

8.5.2 - Conclusões

As condicionantes encontradas no processo de internacionalização são um importante factor explicativo para os percursos seguidos pelas empresas.

No grupo analisado a dimensão das empresas permitiu-lhes encarar a internacionalização de uma forma diferente, pois possuíam recursos suficientes para essa estratégia, nomeadamente as empresas A, C e D. A empresa A beneficiou da inserção num grupo económico forte, que lhe permitiu desenvolver uma estratégia mais rápida de penetração no mercado espanhol. No caso da empresa C, só a sua elevada dimensão e rentabilidade, associadas à sua enorme capacidade de gestão, lhe permitem libertar avultados recursos financeiros para seguir a estratégia de aquisição de empresas no exterior.

No entanto, não é imprescindível ser de grande dimensão para adquirir empresas no exterior, pois a empresa B, de reduzida dimensão, quando comparada com as outras, revelou-se extremamente eficaz na procura de

uma solução que lhe permitisse adquirir uma empresa de maior dimensão, realçando o seu espírito aberto e também a diminuição da rigidez lateral.

Também as condições concorrenciais do sector onde se actua, influenciaram decisivamente a estratégia desenvolvida, como foi o caso da empresa B, que por assistir a uma concentração no sector de actividade onde actua, foi “obrigada” a ganhar massa crítica mais rapidamente, sob risco de ser absorvida por um concorrente.

A empresa D, beneficiou da localização da sua refinaria em Sines, visto que foi um importante factor de sucesso, para a sua estratégia de penetração no mercado espanhol, concedendo-lhe vantagens sobre os concorrentes estrangeiros a actuar nesse mercado.

Poderemos então referir que as condicionantes que a empresa enfrenta no seu processo de internacionalização condiciona a estratégia desenvolvida. Em termos gerais podemos dizer que a estratégia é fruto do que a empresa deseja, a estratégia planeada, e também das condições concretas que a empresa encontra no mercado, que a faz, ou não, alterar a estratégia planeada e desenvolver novas estratégias. Desta interacção surge a estratégia que a empresa leva a cabo nos vários mercados, como se pode visualizar na fig. 8.11.

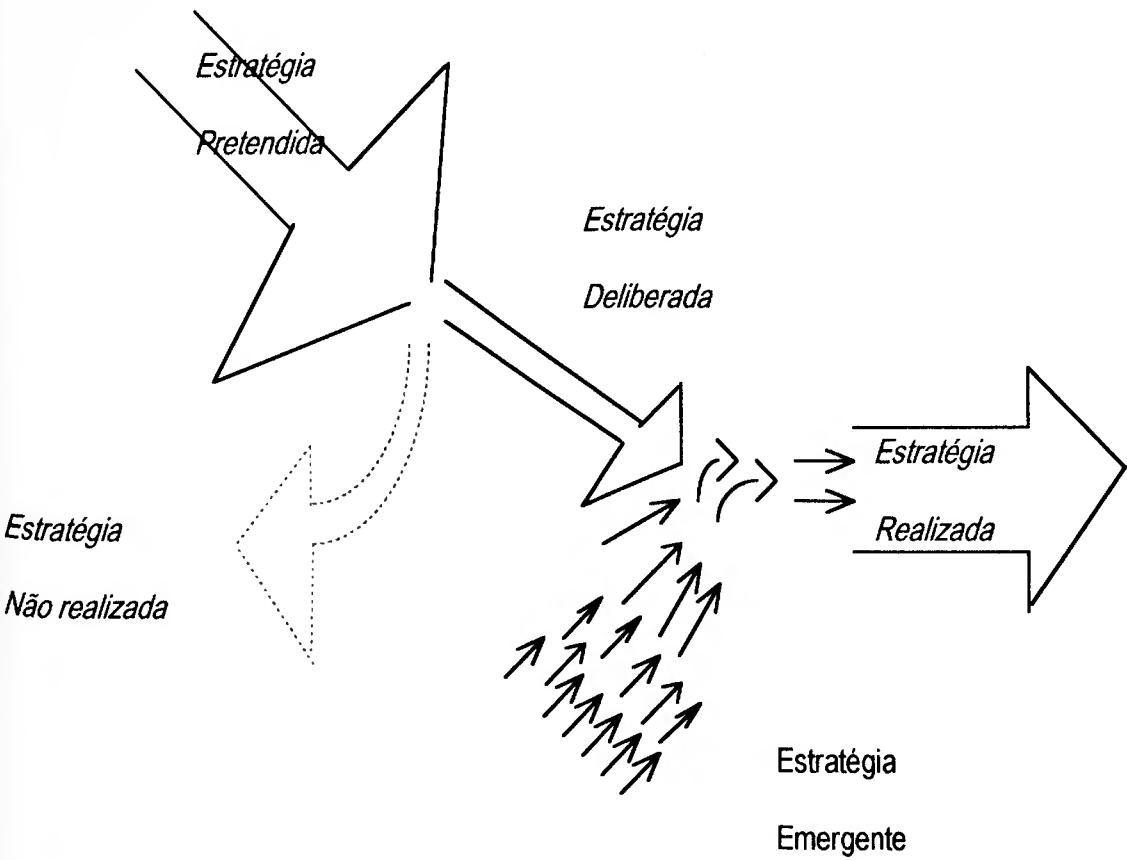
A empresa A pode ilustrar a figura apresentada. No mercado espanhol a empresa possuía uma estratégia de crescimento, assente no abastecimento do mercado através da filial comercial que tinha constituído (estratégia deliberada). Contudo, a presença no mercado permitiu-lhe detectar uma oportunidade de negócio, que foi a aquisição de uma sua concorrente (estratégia emergente). Devido a este facto, a empresa teve de coordenar as suas actividades, “unindo” as duas empresas (estratégia realizada).

Para o mercado brasileiro a empresa tinha planeado um investimento numa unidade produtiva, com vista ao abastecimento do mercado. No entanto, como ardeu recentemente uma fábrica de um dos maiores concorrentes, diminuindo consideravelmente a oferta, a empresa, porque estava no mercado acelerou todo o processo, que á partida não estava na sua estratégia.

Com a empresa B passou-se uma situação semelhante no mercado francês. A empresa tinha como estratégia a construção de uma fábrica de raiz, no entanto a presença no mercado permitiu-lhe detectar a oportunidade

de comprar uma empresa três vezes maior, e com esta aquisição a empresa ganhou massa crítica mais rapidamente que o inicialmente previsto.

Figura 8.11- Tipos de Estratégia e Processo de Internacionalização



Fonte: Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (1988), The Strategic Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 15

A capacidade das empresas estabelecerem acordos de parceria ou de cooperação é um importante factor para o sucesso do processo de internacionalização. Neste ponto, a empresa A tem conseguido captar os benefícios desses acordos, tanto no mercado interno, onde no início da sua actividade, a utilização de contratos de licença lhe permitiram ganhar competitividade e experiência internacional, como no mercado externo, privilegiando a constituição de *joint-ventures* com parceiros locais, conhecedores do mercado, como forma preferencial de actuação. Também a empresa B, por estar inserida numa rede de empresas, tem beneficiado dos contactos aí estabelecidos, para detectar oportunidades de negócio em mercados não tradicionais. No caso inverso, a empresa D, por não estabelecer esses acordos de parceria, não tem conseguido explorar os mercados do Leste da Europa, onde as oportunidades de negócio são atractivas.

8.6 - SÍNTESE

Da análise às questões de investigação destacam-se os seguintes pontos:

- a) *Cada empresa constitui um caso único de análise, não devendo um processo ser considerado mais correcto que o outro, devendo antes ser entendido de acordo com as especificidade de cada empresas e com as condicionantes que se foram deparando ao longo do processo de internacionalização.*
- b) *Para estas empresas, a presença nos mercados externos, ou seja, “estar fora”, desempenhou um papel importante em todo o processo, permitindo-lhe detectar oportunidades de negócio, nos mercados externos, quer na compra de empresas no estrangeiro, quer na constituição de joint-ventures com parceiros internacionais. No caso oposto temos a empresa D, que por não estar presente nos mercados, não tem conseguido aproveitar a expansão dos mercados da Europa de Leste.*
- c) *A internacionalização das empresas não começa quando se estabelecem as primeiras actividades no exterior. Todo o conhecimento, toda a aprendizagem que se obtém com as relações de parceria ou de cooperação, com entidades externas, no mercado interno, são fundamentais para o sucesso das operações no exterior. Exemplos deste comportamento são as empresas A e B, que têm conseguido aproveitar este relacionamento cooperativo para desenvolverem com sucesso as suas operações nos mercados externos.*
- d) *O empenhamento da gestão no processo de internacionalização revelou-se como um factor crítico de sucesso, pois quando a internacionalização foi encarada como um objectivo estratégico, sofreu um impulso positivo, ganhando importância nas actividades da empresa.*
- e) *As empresas estudadas revelam-se como das mais dinâmicas no universo empresarial português, no que se refere à capacidade de internacionalizar as suas actividades, quer na extensão dos seus negócios, como é o caso da empresa A, que está presente na maior parte das zonas do globo, quer na dimensão dos recursos mobilizáveis para a internacionalização, como é o caso da empresa C, que é aquela que mais investiu no exterior até hoje.*
- f) *Nas empresas estudadas encontramos vários motivos para a internacionalização das actividades. De uma maneira geral, quando a experiência internacional é reduzida, os motivos para a internacionalização são fundamentalmente reactivos, traduzidos na resposta a solicitações externas. Com o aumento da*

experiência internacional, existe uma evolução para motivações económicas, e mais tarde para motivações estratégicas. Foi assim com as empresas B e D. No caso das empresa C, devido às características do seu produto, o principal motivo para a internacionalização das actividades foi estratégico, traduzido na obtenção de massa crítica.

- g) Também nas atitudes perante a internacionalização existiu um gradualismo, encarando-se inicialmente a internacionalização de uma forma a distante para, à medida que a experiência internacional foi aumentando, se evoluir para uma atitude envolvida ou empenhada.*
- h) As empresas estudadas revelaram um gradualismo na abordagem dos mercados externos, com excepção da empresa C, iniciando as suas actividades no exterior pelas exportações, para passarem para a constituição de filiais comerciais, e no caso das empresas A e B, "joint-ventures" e filiais produtivas. Contudo, esta abordagem gradual verificou-se até certo ponto, pois a partir daí, devido à experiência internacional acumulada e à presença nos mercados, a estratégia caracterizou-se por uma entrada nos mercados com recurso a formas de operação mais exigentes. A empresa C iniciou as suas actividades pela aquisição de uma empresa no mercado espanhol, seguindo esta estratégia em mais três mercados. Neste caso, não é a experiência internacional a causadora de tal comportamento, mas sim as características do cimento e a posse de abundantes recursos financeiros.*
- i) Também na escolha dos mercados para operar no exterior se revelou um gradualismo, iniciando as empresas as suas actividades internacionais por países com reduzida distância psicológica em relação a Portugal para, com o aumentar da experiência internacional, passarem a actuar em países mais distantes.*
- j) As condicionantes que as empresas enfrentaram ao longo do seu processo de internacionalização foram determinantes para a compreensão da estratégia desenvolvida nos mercados externos. O caso mais visível é a empresa C que, devido às características especiais do cimento, que envolve elevados custos de transporte para ser exportado, foi forçada a optar pelo investimento directo no exterior para poder adquirir massa crítica. Também a dimensão das empresas, no nosso caso, elevada para a realidade empresarial portuguesa, que permitiu a utilização de recursos financeiros abundantes, se revelou como determinante para o sucesso dos processos de internacionalização realizados. Mesmo no caso da empresa B, a mais pequena do grupo, a*

reduzida dimensão não foi entrave para a aquisição de uma concorrente três vezes maior, pois a gestão abriu o capital da empresa a um fundo de investimento que lhe permitiu obter os recursos financeiros necessários, revelando esta estratégia uma redução da rigidez lateral da empresa, fundamental para o êxito de todo o processo. Outra condicionante extremamente importante no grupo estudado residiu na capacidade de cada empresa em estabelecer acordos de cooperação e parceria. No caso das empresas A e B, esta capacidade revelou-se como fundamental para o desenvolvimento da estratégia de internacionalização prosseguida.

9 - CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS

O trabalho foi estruturado em duas partes. Na primeira abordou-se o aspecto conceptual que enforma a problemática do processo de internacionalização. Na segunda, fez-se uma aplicação desses conceitos à realidade portuguesa.

A parte de enquadramento teórico iniciou-se por uma revisão das principais teorias do investimento directo estrangeiro. No entanto, muitas empresas provenientes de países que entraram mais tarde nos negócios internacionais, e que possuem uma experiência de actuação nos mercados externos mais reduzida que a das multinacionais, actuam nesses mercados através de formas de operação que não o investimento directo. Torna-se assim imperioso analisar a internacionalização como um processo, que se inicia muito antes do investimento directo no exterior.

O corpo teórico analisado no capítulo 3 permitiu-nos concluir que o processo de internacionalização se desenrola gradualmente, e por fases, começando a empresa com formas de operação pouco sofisticadas, porque o grau de experiência e de conhecimento sobre os mercados externos é reduzido, normalmente a exportação, indirecta ou por agente, para ir, paulatinamente, adoptando formas mais exigentes, e que obrigam a uma presença directa no mercado externo, como *joint-ventures* e *solo-ventures*, comerciais ou produtivas, sendo os motivos principais de tais mudanças o aumento da experiência internacional da empresa. Este gradualismo acontece nas formas de operação e também nos mercados de actuação, iniciando as empresas as suas actividades em mercados psicologicamente próximos, estendendo gradualmente essas actividades a mercados mais distantes.

No capítulo quatro, analisamos os principais motivos porque as empresas internacionalizam as suas actividades, identificando três: reactivos, económicos e estratégicos. As empresas nem sempre encaram a internacionalização da mesma forma podendo possuir várias atitudes face ao processo, que poderá ir de distante até empenhada activa. A actuação nos mercados externos pode fazer-se através de várias formas de operação, que podem ir da exportação, passando pelo licenciamento, filial comercial, *joint-venture* e filial

produtiva. No processo de internacionalização, a empresa depara-se com várias condicionantes que influenciam decisivamente todo o caminho percorrido e que podem ser de três tipos: internas, relacionais e externas

O objectivo fundamental deste trabalho é a análise do processo de internacionalização realizado pelas empresas portuguesas. O corpo teórico analisado na primeira parte permitiu identificar quatro questões de investigação:

1. Quais os motivos da empresa para internacionalizar as suas actividades para os mercados externos e que atitudes apresenta face à internacionalização?
2. O processo de internacionalização é gradual?
3. Os mercados onde a empresa opera são condicionados pela distância psicológica?
4. Quais as condicionantes que a empresa enfrenta no seu processo de internacionalização e de que forma influenciam o percurso seguido?

Para cumprir o objectivo do trabalho, estudaram-se quatro casos de internacionalização de empresas portuguesas, de forma a podermos responder às questões de investigação identificadas.

Do estudo realizado destacam-se várias conclusões. Em primeiro lugar, confirma-se a tese do gradualismo no estabelecimento das operações no exterior. No entanto, esse gradualismo é válido até ao ponto em que a empresa adquire conhecimento suficiente para poder transferi-lo para outros mercados, tornando a sua estratégia mais agressiva, não respeitando a penetração passo-a-passo nos mercados externos. Em segundo lugar, os mercados de actuação relevantes das empresas estudadas começaram por ser países com uma reduzida dimensão psicológica em relação a Portugal, passando depois a actuar em zonas mais distantes, fruto da aquisição de experiência de actuação nos mercados. Em terceiro, a presença nos mercados externos é fundamental para o sucesso de todo o processo de internacionalização, na medida que permite adquirir o conhecimento sobre a actuação nos mercados externos, conhecimento experiencial, e também detectar

oportunidades de negócio ou eventuais problemas na actuação da empresa. Um quarto ponto é a existência de um círculo virtuoso na internacionalização, que resulta da internacionalização possuir um carácter sistémico, onde as estratégias seguidas não são apenas influenciadas pelas características internas da empresa, mas também pelas relações de cooperação e de parceria que se conseguem estabelecer com empresas estrangeiras, quer na internacionalização para dentro, quer na internacionalização para fora. Um quinto ponto é a existência de vários motivos para a empresa internacionalizar as suas actividades, sendo sobretudo reactivos quando a experiência internacional é reduzida, para passarem a económicos e estratégicos, à medida que essa mesma experiência vai aumentando. Em sexto lugar, nota-se também uma evolução ao nível da atitude com que as empresas encaram a internacionalização, começando por ser distante, para evoluir para envolvida e empenhada. Esta evolução nas motivações e nas atitudes perante a internacionalização é condicionada pela experiência internacional, que influencia decisivamente as formas de operação no exterior. Quando as motivações são reactivas e a atitude é distante é de esperar que a forma de actuação privilegiada seja a exportação, evoluindo-se, progressivamente para formas de operação mais exigentes, à medida que se adquire experiência internacional e se modificam as motivações e as atitudes face à internacionalização. Em sétimo lugar, concluiu-se que o caminho percorrido no processo de internacionalização é condicionado por vários factores. Exemplos, são as características dos produtos que se fabricam, que no caso da empresa C obrigaram a uma estratégia assente na aquisição de empresas nos mercados externos, ou então o caso da empresa B, que por se encontrar a operar num sector de actividade onde se assiste a uma concentração do poder de mercado, foi obrigada a agir mais rapidamente, através da aquisição de uma empresa concorrente, para não ser absorvida. Uma outra condicionante encontrada no processo de internacionalização foi a dimensão da empresa, que nos casos estudados se revelou como decisiva para o sucesso nos mercados externos, pois essa dimensão permitiu libertar meios financeiros para uma estratégia mais arrojada. Este trabalho demonstra, por fim, como é fundamental que se desenvolva um “pensar internacional”, que permita eliminar a dicotomia mercado interno *versus* mercado externo.

Neste trabalho esperamos ter contribuído para um melhor entendimento do processo de internacionalização. No entanto, este é apenas o início de um processo que, se espera, dê mais frutos no futuro. É necessária muito mais pesquisa, principalmente na realidade portuguesa, onde só recentemente a problemática da internacionalização começou a ganhar importância. Se é importante analisar a internacionalização no seu aspecto empresarial, torna-se fundamental analisar também a sua contribuição para a competitividade do país, tentando perceber por que razão se tem transformado no principal factor de competitividade da economia portuguesa, passando de 25º lugar no relatório de 1993 para 16º lugar no relatório de 1997, segundo o *International Institute for Management Development (IMD)*.

Além disso, importa também investigar qual o papel das alianças e da cooperação na internacionalização, procurando identificar qual o seu papel em todo o processo, ou seja, quando devem ser utilizadas e como devem ser utilizadas, para empresas como as portuguesas, onde a maior parte possui uma reduzida experiência internacional. Devemos também investigar qual a relação que existe entre a dimensão da empresa e a estratégia desenvolvida no processo de internacionalização, pois as quatro empresas investigadas possuem uma dimensão muito superior à média das empresas portuguesas. Importa pois, analisar também empresas de uma dimensão mais reduzida, para compreender como as coisas se passam nos mercados internacionais, e verificar até que ponto o conhecimento, ou falta dele, dos mercados externos se revela como crucial na actuação das empresas.

Esperamos investigar alguns destes assuntos em trabalhos posteriores.

BIBLIOGRAFIA

- Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston.
- Aliber, R. (1970), A Theory of Direct Foreign Investment, in *The International Corporation: A Symposium*, ed. por C. P. Kindleberger, MIT Press, Cambridge.
- Andersen, Otto (1993), On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 209-231.
- Banco de Portugal, Relatórios do Conselho de Administração, Vários Anos, Lisboa.
- Banco Mundial (1995), *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial*, Washington
- Bilkey, W. J. e Tesar, G. (1977), The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, Nº 8, pp. 93-106.
- Bilkey, W. J. (1978), An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms, *Journal of International Business Studies*, Nº 9 (1), pp. 33-46.
- Buckley, Peter J. e Casson, Mark (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan, Londres.
- Buckley, Peter J. e Casson, Mark (1979), A Theory of International Operations, in Buckley e Gauri, 1993, eds.
- Buckley, Peter J. e Ghauri, Parvez (1993), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, Academic Press, Londres.
- Buckley, Peter J. (1987), *The Theory of The Multinational Enterprise*, Acta Universitatis Upsalensis, Uppsala.
- Cabral, A. (1995), *Análise Comparativa do Comportamento Exportador das Empresas Nacionais e Estrangeiras Residentes em Portugal*, Boletim Económico Trimestral de Março, Banco de Portugal.
- Calof, J. L. (1993), The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management*, Out., pp. 60-69.
- Calof, J. L. e Beamish, Paul (1995), Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, *International Business Review*, Vol. 4 nº2, pp. 115-131.
- Cavusgil, S. T. (1980), On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, Nº 8, Nov., pp. 273-281.

- Cavusgil, S. T. (1984), Organizational Characteristics associated With Export Activity, *Journal of Management Studies*, Vol 21, pp. 3-22.
- Coase, R. H. (1937), The Nature of The Firm, *Economica*, 4, Nov.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. E Moffet, M. (1994), *International Business*, Dryden Press, Fort Worth.
- Czinkota, Michael (1992), *Export development Strategies : Us Promotion Policies*, Praeger, Nova Iorque.
- Dunning, John H. (1977), Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach, in B. Ohlin, P.O. Hesselborn e p. m. Wijkman (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, Londres.
- Dunning, John H. (1988), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol XIX Nº 1, Primavera.
- Dunning, John H. (1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, Terceiro Trimestre, pp. 461-491.
- Esperança, José Paulo e outros (1996), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, ICEP Lisboa.
- Forsgren, M. (1989), *Managing the Internationalization Process*, Routledge, Londres.
- Fórum ISG (1996), *A Internacionalização da Economia Portuguesa*, Texto Editora, Lisboa.
- Ghauri, Pervez e Usunier, Jean-Claude (1996), *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford.
- Giddy, I. (1978), The Demise of the the Product Life Cycle Model in International Business Theory, *Columbia Journal of World Business*, 23 (1), pp. 90-97.
- Gomes, António de Sousa (1996), "Capacidade de Gestão é Fundamental", em Internacionalização da Economia Portuguesa, Texto Editora, pp. 103-109, Lisboa.
- Hamel, Gary (1995), Managing out of Bounds in Crainer, S., *The Financial Times Handbook of Management: The State of the Art*, Pitman Publ, Londres.
- Hofstede, G. A. (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications, Beverly Hills CA..

- Hood, N. e Young, S. (1979), *The Economics of Multinational Enterprise*, Macmillan, Londres.
- Hymer, S. (1960), *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*, Tese de Doutoramento, MIT.
- Jarillo, José Carlos e Martinez, Jon (1991), *Estratégia Internacional - Más Allá de la Exportación*, McGraw-Hill Madrid.
- Johanson, Jan e Mattson, L. G. (1988), Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach, in Buckley e Gauri eds (1993), pp. 303-321.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1977), The Internationalization Process of the Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol 8 nº 1, pp. 23-32.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1990), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol 7 nº4, pp. 11-24.
- Johanson, Jan e Wiedersheim-Paul (1975), The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, Outubro, pp. 305-322.
- Kindleberger, N. (1969), *American Business Abroad. Six Lectures On Direct Investment*, Yale University Press, New Haven CT.
- Knickerbocker, A. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Harvard University Press Boston.
- Kogut, Bruce e Zander, Udo (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, Quarto Trimestre, pp. 625-645.
- Lopes, J. Silva, *A Economia Portuguesa desde 1960*, Gradiva, Lisboa.
- Luostarinen, Reijo (1979), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsínquia .
- Luostarinen, Reijo (1989), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsínquia .
- Luostarinen, Reijo (1994), *Internationalization of Finish Firms and their Response to Global Challenges*, UNU/WIDER, Helsínquia.
- Marques, Walter (1996), "Burocracia Impede Internacionalização" em Internacionalização da Economia Portuguesa, Texto Editora, pp. 119-127, Lisboa.



Martinho, Rui (1996), "Apostar no Centro da Europa", em *Internacionalização da Economia Portuguesa*, Texto

Editora, pp. 91-98, Lisboa.

Nordström, K. A. (1990), *The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective*, Institute of International Business, Estocolmo.

OCDE (1994), *Economic Surveys - Portugal*, OCDE, Paris.

OCDE (1996), *Economic Surveys - Portugal*, OCDE, Paris.

Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (1988), *The Strategic Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Reid, S. (1981), The Decision-Maker and *Export Entry and Expansion*, *Journal of International Business Studies*, 12 (Fall), pp. 101-112.

Reid, S. (1983), Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *International Marketing Review*, Vol 1 nº 2

Root, F. (1978), *International Trade and Investment*, South Western Publishing, Cincinnati O.H.

Root, Franklin (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington Mass.

Rosson, P. J. (1987), The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment, in Reid e Rosson, Eds., *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, Nova Iorque.

Simões, Vitor C. (1985), O Envolvimento Internacional da Economia Portuguesa: Uma Análise dos Fluxos de Investimento, *Estudos de Economia*, Vol 6 nº 1, pp. 3-28.

Simões, Vitor C. (1995), *Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas*, ISEG, Lisboa.

Simões, Vitor C. (1996), Internationalization Processes and Cooperative Arrangements: The Experience of Portuguese Firms, Apresentado na Conferência da EIBA, Estocolmo.

Simões, Vitor C. (1997), *Inovação e Gestão em PME's Industriais Portuguesas*, GEPE, Ministério da Economia, Lisboa.

Stake, Robert E. (1994), Case Studies, in Denzin, Norman K. e Lincoln, Yvonna S. eds., *Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications, Londres.

Strandskov, Jesper (1986), Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms in Buckley e Gauri, eds (1993), pp. 201-216



- Taggart, J. e McDermott, M. (1993), *The Essence of International Business*, Prentice Hall, Londres.
- Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, in Buckley e Gauri, eds (1993), pp. 201-216.
- Vahlne, Jan-Erik e Nordström, A. (1990), Is the Globe Shrinking? - Phisic Distance and the Establishment of Swedish sales Subsidiaries During the last 100 Years, Apresentado na Conferência da EIBA, Berlim.
- Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (Maio), pp. 190-207.
- Vernon, R. (1977), *Storm Over the Multinationals*, Harvard University Press, Cambridge, MA .
- Vernon, R. (1979), The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, pp. 255-267
- Welch, Lawrence (1992), The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization, *Scandinavian International Business Review*, Vol 1 nº2, pp. 21-37.
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, Vol 14 nº2, pp. 34-55.
- Williamson, O. E. (1981), The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, Vol. XIX
- Yaprak, A. (1985) An Empirical Study of the Diferences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms, *International Marketing Review*, Vol. 2, Nº. 2
- Yin, Robert K, (1981), The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, Vol 26, Mar, pp. 58-65.
- Young, S., Hamil, J., Wheeler, C. e Davies, Richard J. (1989), *International Market Entry and Development - Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Hertfodshire.

